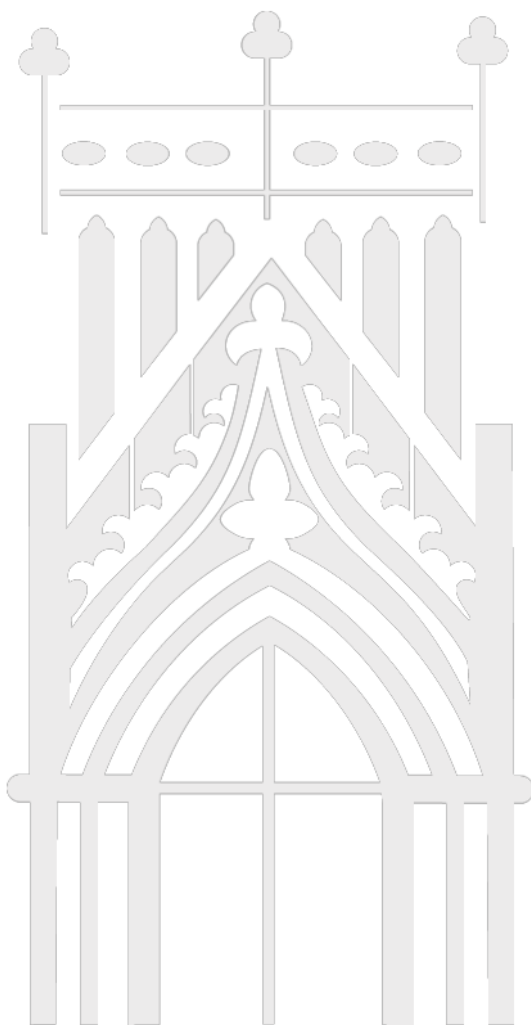


Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

A Empregabilidade como projeto de
Responsabilidade Social no
Município da Guarda

Ana Isabel Brás de Sousa Andrade

dezembro | 2016



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Ana Isabel Brás de Sousa Andrade

Dezembro | 2016



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

A EMPREGABILIDADE COMO PROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUNICÍPIO DA GUARDA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMA INTEGRADOS EM GESTÃO
(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Ana Isabel Brás de Sousa Andrade

Dezembro | 2016



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

A EMPREGABILIDADE COMO PROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUNICÍPIO DA GUARDA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMA INTEGRADOS EM GESTÃO
(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Orientadora: Prof. Doutora Maria José Valente

Ana Isabel Brás de Sousa Andrade

Dezembro | 201

Pelo sonho é que vamos

Pelo sonho é que vamos,
comovidos e mudos.

Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não haja frutos,
pelo sonho é que vamos.

Basta a fé no que temos.
Basta a esperança naquilo
que talvez não teremos.
Basta que a alma demos,
com a mesma alegria,
ao que desconhecemos
e ao que é do dia a dia.

Chegamos? Não chegamos?
– Partimos. Vamos. Somos.

(Sebastião da Gama)

AGRADECIMENTOS

O alcance de mais uma etapa na minha vida não seria possível sem o contributo das pessoas com quem sempre contei e continuarei a contar e a quem deixo o meu agradecimento.

- À Professora Doutora Maria José Valente, na qualidade de Orientadora, pelos conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade, o apoio e o carinho dispensados ao longo deste percurso.
- À Professora Doutora Rute Abreu, incansável quando em momentos de maior cansaço me incentivou a nunca desistir de alcançar este objetivo.
- Ao Presidente do Instituto Politécnico da Guarda, à Diretora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, ao corpo docente e não docente pelo bom acolhimento durante todo o meu percurso académico.
- Aos meus pais, dou um “xi coração do tamanho do mundo”, a quem agradeço por TUDO.
- Às minhas primas Ana Margarida e Maria Inês, as “conselheiras académicas”, pelas dicas importantes que sempre me deram neste percurso.
- Aos meus amigos, em especial aqueles com quem sempre conto em todos os momentos da minha vida.
- Aos meus familiares, por terem acreditado que era capaz de alcançar o objetivo a que me propus.

Momentos que passam

Saudades que ficam

RESUMO

A construção de uma sociedade assente nos principais pilares da sustentabilidade, económico, social e ambiental, só é possível através de modelos de intervenção de forma integrada, direcionados em torno de um objetivo comum.

A elaboração do modelo para aplicação de um projeto de Empregabilidade no Município da Guarda, foi construída numa base teórica assente na contextualização da Responsabilidade Social nas suas várias dimensões, evolução no tempo e atual aplicação de boas práticas no universo mundial, europeu, nacional e local.

Os desafios que hoje se colocam à governação no âmbito nacional e principalmente no âmbito local, pela proximidade consubstanciada no conceito de administração local, direcionam a ação dos municípios para uma prática para além do legalmente estabelecido na legislação em vigor, procurando delinear estratégias e políticas capazes de contribuir para o superior interesse da comunidade.

Nesta perspetiva, salienta-se a importância de uma participação ativa como contributo para a minimização de alguns flagelos sociais, cujo desenvolvimento das ações se encerram na problemática da empregabilidade.

Para tal, através da análise de dados estatísticos recentemente publicados, elaborou-se um modelo de projeto, cujo objetivo consiste na melhoria das competências e qualificações necessárias à construção de níveis de empregabilidade mais elevados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Município, Projeto, Emprego, Guarda

ABSTRACT

The construction of a society based on the main pillars of sustainability, economic, social and environmental, is only possible through intervention models in an integrated way, directed around a common goal.

The elaboration of the model for application of an Employability project in the Municipality of Guarda was built on a theoretical basis based on the contextualization of Social Responsibility in its various dimensions, evolution in time and current application of good practices in the world, European, national and local universe .

The challenges that are currently posed to governance at the national level and especially at the local level, due to the proximity embodied in the concept of local administration, direct the action of municipalities to a practice beyond the legally established in the current legislation, seeking to outline strategies and policies capable Contribute to the superior interest of the community.

In this perspective, the importance of an active participation as contribution to the minimization of some social scourges, whose development of the actions is closed in the problematic of the employability, stands out.

To this end, the recently published statistical data analysis has produced a project model whose objective is to improve the skills and qualifications required to build higher levels of employability.

Key words:. Social Responsibility, Municipality, Project, Employment, Guarda

ÍNDICE

	Pág.
Glossário de Siglas	VI
Índice de Figuras	VII
Índice de Gráficos	VIII
Índice de Quadros	IX
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1 – A Responsabilidade Social	3
1.1 Enquadramento	3
1.2 Breve Resenha Histórica	7
1.3 Considerações em torno do conceito de Responsabilidade Social	8
1.4 Fatores influenciadores da prática de Responsabilidade Social	12
1.5 Dimensões da Responsabilidade Social	13
1.5.1 Dimensão Interna	13
1.5.2 Dimensão Externa	16
1.6 A Responsabilidade Social no contexto Mundial	18
1.7 A Responsabilidade Social no contexto Europeu	20
1.8 A Responsabilidade Social no contexto Nacional	21
1.9 A Responsabilidade Social no contexto Local	22
1.10 Práticas de Responsabilidade Social em Portugal.....	23
1.11 Considerações finais.....	24
Capítulo 2 – A Responsabilidade Social e o Poder Local	25
2.1 Enquadramento	25
2.2 Estrutura e função da Administração Pública.....	25
2.3 Administração Pública local	27
2.4 Noção de Poder Local	28
2.5 Autarquia Local – Conceito, competências e atribuições	30
2.6 Suportes financeiros – Finanças Locais	32
2.7 Potencialidades e limitações das práticas de Responsabilidade Social	
nas autarquias	35
2.8 Identificação das partes interessadas na Administração Pública Local	36

2.9 Considerações finais.....	37
Capítulo 3 – Município da Guarda.....	39
3.1. Enquadramento	39
3.2. Vertentes da Responsabilidade Social na Autarquia: social, ambiental e económica	39
3.3. Inserção da Ação Social na orgânica da Câmara Municipal da Guarda	45
3.4. O financiamento da Ação Social municipal	50
3.5. Considerações finais.....	52
Capítulo 4 – A empregabilidade no município da Guarda.....	53
4.1. Enquadramento	53
4.2. Empregabilidade	53
4.3. A empregabilidade e as boas práticas na Câmara Municipal da Guarda	58
4.4. Análise demográfica do concelho em Números	59
4.5. Escolaridade da população	64
4.6. Caracterização do tecido empresarial	67
4.7. O desemprego	69
4.8. Análise Swot do desemprego no município da Guarda	74
4.9. Considerações Finais	77
Capítulo 5 – “Job match Guarda” – Núcleo de Empregabilidade da Guarda	79
5.1. Enquadramento	79
5.2. Nome do projeto.....	80
5.3. Logotipo.....	80
5.4. Proposta de Modelo	80
5.4.1 Propósito – Visão	80
5.4.2 Objetivos – Missão.....	82
5.4.3 Planos de Ação.....	83
5.4.4 Recursos Humanos	95
5.5. Identificação e classificação das partes interessadas	98
5.7. Avaliação	101
5.8. Considerações Finais	101
CONCLUSÕES.....	105
Referências Bibliográficas	108

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AP – Administração Pública

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CMG – Câmara Municipal da Guarda

CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

CRP – Constituição da República Portuguesa

FEEI – Fundos Europeus Estruturais de Investimento

GOP – Grandes Opções do Plano

OAFR Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis

QCA – Quadros Comunitários de Apoio

RS – Responsabilidade Social

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

UE – União Europeia

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Receitas dos Municípios.....	34
Figura 2. Estrutura Orgânica da Câmara Municipal da Guarda	46
Figura 3. Logotipo do projeto "Job match Guarda"	80
Figura 4. Recursos humanos necessários à implementação do projeto	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico 1. Representatividades das funções nas Grandes Opções do Plano	50
Gráfico 2. Variação da representatividade das funções nas Grandes Opções do Plano .	52
Gráfico 3. População residente	60
Gráfico 4. Índice de envelhecimento	61
Gráfico 5. Densidade populacional.....	62
Gráfico 6. Taxa de crescimento efetivo da população	63
Gráfico 7. Taxa bruta de escolarização	64
Gráfico 8. Taxa de retenção e desistência no ensino básico	65
Gráfico 9. Taxa de transição/conclusão no ensino secundário	65
Gráfico 10. Diplomadas/os do ensino superior por 1 000 habitantes	66
Gráfico 11. Caracterização do tecido empresarial	67
Gráfico 12. Trabalhadores por conta de outrem segundo o grau habilitacional	68
Gráfico 13. Trabalhadores por conta de outrem segundo a profissão principal	69
Gráfico 14. Desemprego registado no concelho da Guarda segundo o género.....	70
Gráfico 15. Desemprego registado no concelho da Guarda segundo tempo de inscrição	71
Gráfico 16. Desemprego registado no concelho da Guarda face à procura de emprego	72
Gráfico 17. Desemprego registado no concelho da Guarda segundo o grupo etário.....	73
Gráfico 18. Desempregados inscritos por motivo	74

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág
Quadro 1. Representatividade das funções nas Grandes Opções do Plano, de 2011 a 2016.....	51
Quadro 2. Trabalhadores por conta de outrem por setor de atividade no concelho da Guarda em 2014.....	67
Quadro 3. Análise swot ao desemprego no concelho da Guarda	75
Quadro 4. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 1	85
Quadro 5. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 2	87
Quadro 6. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 3	89
Quadro 7. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 4	91
Quadro 8. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 5	93
Quadro 9. Identificação das Partes Interessadas	99
Quadro 10. Classificação das partes interessadas	100

INTRODUÇÃO

Introdução

A problemática da empregabilidade assume nos dias de hoje um papel relevante na estratégia para o desenvolvimento económico e social. Em resposta às transformações verificadas nas últimas décadas, nomeadamente no mundo do trabalho, a empregabilidade marca uma nova postura relativamente ao mercado de trabalho.

É pois exigido um esforço conjunto a ambos os lados, da oferta e da procura de trabalho, no sentido de conseguir o equilíbrio entre os interesses das organizações e as expectativas de quem procura trabalho. Esta postura onde se refletem as práticas e políticas adotadas é aquilo que designamos por Responsabilidade social.

Pressupondo que é urgente um esforço conjunto no sentido de garantir o desenvolvimento do concelho, capaz de garantir a fixação de jovens, o desenvolvimento da economia e a melhoria das condições de vida dos cidadãos, a empregabilidade enquadra-se numa prática de Responsabilidade Social do município orientada pelas competências e atribuições que lhe cabem, numa base que vai além do que lhe é minimamente exigido. No entanto a problemática da empregabilidade insere-se num contexto de tal forma abrangente que ainda que a intenção parta de uma organização, dependerá sempre da participação e interação de todos os stakeholders, o que representa por si só o maior desafio deste projeto.

Após a introdução, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo faz-se uma abordagem ao conceito da Responsabilidade Social, enquadrado na evolução temporal e conjuntural. Com isto pretende-se acompanhar a mutação relativamente à Responsabilidade empresarial, hoje perspetivada numa dimensão global, tanto de âmbito empresarial como organizacional.

No segundo capítulo, fundamentado no propósito de enquadrar a Responsabilidade Social no âmbito da Administração Local, apresenta-se uma breve caracterização da

Administração Pública Local, desde o seu conceito até à descrição das competências e atribuições, enquadradas no quadro legal vigente.

Para além da caracterização, procurou-se fazer uma abordagem transversal entre as competências e atribuições e as práticas de responsabilidade social, envolvidas no quadro de recursos que permitem cumprir o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e para a defesa dos interesses da comunidade.

No terceiro capítulo, procedeu-se à apresentação da Câmara Municipal da Guarda, quanto à estrutura organizacional, áreas de intervenção e distribuição de funções definidas estrategicamente.

Deste modo concretizou-se o enquadramento do eixo da empregabilidade na área da Ação Social com potencialidade de contribuir para o desenvolvimento local.

O quarto capítulo apresenta uma breve análise de dados estatísticos com a finalidade de espelhar a realidade demográfica do concelho, fundamental para se abordar a questão da empregabilidade.

Nesta análise são abordados os principais traços dominantes deste problemática, o densidade populacional, a escolarização, o desemprego, o tecido empresarial

O capítulo cinco contém o modelo de projeto aplicado ao município da Guarda, alicerçado nos objetivos e metas a atingir. Fundamentado num modelo de interação e atividade participativa por parte dos vários intervenientes no processo de

melhoria da empregabilidade para o concelho da Guarda, foram identificadas e classificadas as diversas partes interessadas . Através da proposta de uma equipa de trabalho com vista à eficiência no atendimento e encaminhamento dos clientes do núcleo de empregabilidade, desenvolveu-se um leque de ações enquadradas em cinco eixos de atuação, culminando assim na implementação do projeto.

Considerando a necessidade de avaliação para proceder a um eficaz reajustamento do projeto no sentido de melhor direcionar as ações desenvolvidas, bem como analisar a conjuntura na qual se desenvolve o processo de melhoria da empregabilidade, tornou-se imprescindível proceder a alguns métodos de avaliação, que se descrevem neste capítulo.

Por último apresentam-se as conclusões considerando os objetivos estabelecidos neste trabalho, refletindo sobre a viabilidade e legitimidade deste projeto, no sentido de contribuir para trabalhos futuros, considerando no entanto algumas possíveis limitações

Capítulo 1

A Responsabilidade Social

1.1. Enquadramento

Num contexto fortemente marcado por mudanças, quer a nível social, quer a nível económico, motivadas pela inserção de novas tecnologias tendo em vista uma resposta rápida e eficaz à forte competitividade e evolução decorrente da globalização, têm surgido grandes alterações, tanto nas organizações como na natureza do emprego, impondo aos trabalhadores uma capacidade de resposta, muitas vezes condicionadora da sua satisfação e bem-estar, tal como o próprio Livro Verde, Livro Verde(2001) evidencia.

Este fenómeno de mudança veio originar uma nova postura face ao mercado de trabalho e à vida profissional, marcada pela insegurança face à capacidade de manutenção do posto de trabalho, bem como da perspetiva de progressão profissional. Segundo Vieira (2014) esta forma de estar e encarar a vida profissional, está muitas vezes na origem de desconforto de índole pessoal que ao mesmo tempo se reflete na vida familiar e social.

Tais preocupações, são partilhadas tanto pelos trabalhadores como pelas organizações, procurando cada qual responder às exigências que surgem e também à defesa dos seus interesses. Do equilíbrio alcançado nasce a eficiência e o bom desempenho das organizações.

Em resposta às necessidades e expetativas dos trabalhadores e por sua vez de todas as partes interessadas, as organizações veem-se obrigadas a atuar de forma mais justa, digna e responsável para com os seus colaboradores, preocupação alargada também aos consumidores, autoridades públicas, comunidades locais, clientes, fornecedores e sociedade em geral. Em suma, e em linha com Vieira (2014) dir-se-ia que hoje, os objetivos estratégicos das organizações não podem nem devem ser traçados única e

exclusivamente em função do proveito próprio, mas antes pela satisfação das necessidades e dos interesses de todas as partes interessadas, que interagem com a organização e influenciam o seu desempenho e longevidade.

Desta forma as organizações deparam-se com o desafio de responder à sua obrigação como entidades socialmente responsáveis, em maior ou menor escala, alinhada com a estratégia de gestão delineada.

Esta atitude e forma de estar das organizações que adotam tais práticas e políticas, é na sua essência aquilo que designamos como Responsabilidade Social, que tem vindo a ganhar forte visibilidade num quadro de mudanças organizacionais e sociais, nomeadamente na União Europeia(UE). De facto, o Conselho Europeu de Lisboa, realizado em março de 2000, teve na agenda um forte apelo à adoção de práticas de Responsabilidade Social, no intuito de valorizar alguns domínios como é o exemplo da aprendizagem ao longo da vida, a igualdade de oportunidades e a inclusão social, aliás esta valência é desenvolvida por Vieira (2014).

A Responsabilidade Social (RS) surgiu durante largas décadas ligada às práticas empresariais, representando uma forte ligação à gestão e estratégia socio económica das empresas. Hoje, a Responsabilidade Social, surge ligada não só ao contexto empresarial, mas também às organizações do setor público. As organizações, como entidades socialmente responsáveis, assumem um compromisso que vai muito para além do cumprimento das obrigações legais.

Neste capítulo far-se-á uma abordagem perspectivada no conceito de Responsabilidade Social e da sua mutação ao longo dos tempos, desde a sua forma mais lata até ao conceito mais holístico e integrante, tendencialmente numa conjunção experienciada por todo o tipo de organizações, assumindo-se o conceito de Responsabilidade Social Organizacional (RSO).

1.2. Breve resenha histórica

A Responsabilidade Social, nomeadamente em forma de caridade e solidariedade, não é recente, como refere Vieira (2014)

Já na era pós-industrial, era utilizada no intuito de colmatar as necessidades e dificuldades socio económicas que caracterizavam este período. Os grandes industriais criavam escolas, hospitais, casas e todo o tipo de infraestruturas necessárias ao bem-estar e melhoria da qualidade de vida.

Esta prática, caracterizada por uma certa filantropia, evoluiu, assumindo mais recentemente uma postura mais estratégica, com um carácter holístico.

A inclusão das práticas da Responsabilidade Social na gestão estratégica das empresas, deve-se, em grande parte, ao facto de as mesmas terem ganho uma enorme relevância enquanto organizações, onde a gestão e cultura organizacional se tornou mais abrangente, ao incluir a envolvente interna e externa na sua vida.

Este novo paradigma da gestão, a Responsabilidade Social, tem vindo a evoluir no sentido de repensar estratégias, políticas e cultura organizacional.

Para Vieira (2014) não existe uma linha definida, quer temporalmente, quer no modo de pensar, que possa demarcar e separar a perspetiva filantrópica da visão mais holística da Responsabilidade Social.

Segundo vários autores, esta divisão é apenas perceptível quando, às ações pontuais, se sucedem as ações estratégicas e sistemáticas englobando toda a organização, evoluindo no sentido de ir além do que é legalmente exigido, no sentido de caminhar para as ações voluntárias, integradas numa gestão mais proactiva e menos reativa.

Em jeito de resenha histórica, as primeiras referências à Responsabilidade Social, datam de 1953. A partir dos anos 60, a Responsabilidade Social surge como uma ideia não apenas de obrigação legal e económica, mas também social e ética, como refere Ribeiro (2013).

Nos anos 70, ainda de acordo com Ribeiro (2013), começa a surgir a ideia de que, embora as empresas devam ser preponderantemente instituições económicas, devem, no entanto, ajudar a sociedade a atingir os seus objetivos básicos, bem como resolver os seus problemas sociais e éticos, ter responsabilidade social.

1.3. Considerações em torno do conceito de Responsabilidade Social

Como refere Vieira (2014), em virtude da importância atribuída à Responsabilidade Social, como prática integrante da vida das organizações, tanto por parte da sociedade em geral como também por parte do poder político, bem como da comunidade científica, tem vindo a verificar-se uma enorme necessidade de consenso em relação ao conceito da Responsabilidade Social, não apenas no aspeto da semântica, mas também no impacto que a mesma tem na vida das organizações, no que respeita aos aspetos sociais e ambientais.

Tal como tem sido mais comumente definido, o conceito de Responsabilidade Social refere-se à decisão voluntária das próprias empresas, de integrarem preocupações sociais e ambientais nas suas atividades de gestão, quer internas, quer nas relações externas. Significa que tais práticas implicam uma abordagem integrada das dimensões deontológica, financeira, tecnológica, comercial e social o que coincide com as ideias vertidas no Livro Verde (2001).

Fica desta forma clarificado que, a prática da Responsabilidade Social, pressupõe que a empresa atue como uma comunidade humana, constituída por um conjunto de partes interessadas, que contribuem para um bem comum e às quais é exigida a sua quota-parte de responsabilidade.

Podemos também assumir como dado adquirido que, as práticas da Responsabilidade Social não constituem uma atividade adicional, são sim uma filosofia de gestão da própria organização, e, por conseguinte, com reflexos na cultura e no todo organizacional.

Quando falamos de Responsabilidade Social estamos perante uma noção ambígua e abrangente, cujo âmbito vai muito além dos normativos legais aos quais as empresas se encontram sujeitas.

Ainda, segundo o Livro Verde da Comissão Europeia, a Responsabilidade Social define-se como:

“a integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas actividades comerciais e nas suas relações com todas as partes.”

Livro Verde (2001).

Este conceito tem vindo a ganhar uma força de “efeito alavanca” ao nível da renovação das práticas empresariais, acompanhando assim a evolução da sociedade contemporânea. O alcance destas práticas decorre do poder e da capacidade que a organização tem de influenciar, sobre vários aspetos, todos aqueles que a integram e com ela interagem,

Importa referir que num grande número de casos, e considerando os fins que perseguem a existência das empresas, a principal responsabilidade passa por:

- fazer bem feito o que faz, quer sejam bens ou serviços, produzindo com qualidade por forma a satisfazer as necessidades da população
- gerir com base nos três “E” (Economia, Eficácia e Eficiência), com o objetivo de gerar valor acrescentado e assim gerar rendimento para todos os que nela participam
- Promover a sua autossustentabilidade, procurando fomentar o crescimento, a inovação e a competitividade
- Promover o desenvolvimento humano, objetivo de qualquer organização humana

Isto faz-nos crer que parte da Responsabilidade Social assumida pelas empresas, passa pelo cumprimento do dever, ou seja o mínimo exigível, na maioria das vezes estreitamente ligado aos preceitos legais em vigor e que sustentam a ideia de que o seu cumprimento salvaguarda apenas a posição de não fazer nada mal feito. Esta prática de Responsabilidade Social, está longe de ser considerada um modelo ideal, de acordo com

os conceitos modernos da sociedade atual, global, competitiva e exigente quanto à qualidade dos serviços prestados segundo o caderno temático PRONACI, Leão (2003).

Como refere o Livro Verde (2001), a Responsabilidade Social das empresas não se restringe apenas ao cumprimento das obrigações legais, mas em promover práticas muito para além deles. Apesar da força e da importância que este conceito tem vindo a ganhar, não deve ser alvo de equívocos ou de uso indevido.

Como se pode ler em Leão (2003) para se compreender o conceito é também necessário ter presente que a Responsabilidade Social não é:

- uma ação de caridade dirigida a uma instituição;
- apenas a atribuição de um prémio anual aos colaboradores
- o cuidar dos lixos tóxicos
- reciclar tinteiros
- a publicação do relatório de contas anual
- o estrito cumprimento dos requisitos legais

Em suma a Responsabilidade Social não é uma moda e não se encerra apenas em um ato isolado. É muito mais do que isso. É um conjunto de práticas usadas de forma contínua e orquestrada.

Por vezes a ambiguidade deste conceito de Responsabilidade Social, tal como evidencia Vieira (2014) pode remeter-nos para uma associação involuntária a alguns conceitos vizinhos, como é o exemplo dos conceitos de.

- Gestão empresarial ética;
- Cidadania empresarial;
- Marketing social;
- Desenvolvimento empresarial sustentável;
- Voluntariado empresarial;

que apesar de inspirações diversas, evidenciam finalidades comuns, ao reverterem as ações desenvolvidas pela empresa em práticas caracterizadas como sendo social e ambientalmente responsáveis.

As características destes conceitos consubstanciam-se nos seguintes pressupostos:

- o carácter voluntário das ações de responsabilidade social desenvolvidas
- a inclusão de preocupações de natureza social e ambiental nas práticas desenvolvidas pela empresa, para além daquilo que é o mero cumprimento de obrigações legais
- maior investimento nas relações com as diversas partes interessadas e com as comunidades locais

Na procura incessante de definições da Responsabilidade Social, e ao lermos diversas definições na literatura, denota-se uma preocupação comum em distinguir a Responsabilidade Social da atividade meramente caritativa e assistencialista, de carácter filantrópico, como bem evidencia Vieira (2014).

Segundo vários autores, a filantropia limita-se a atos de doação à comunidade, ou seja, está relacionada com a caridade, não tendo por objetivo promover ações que reduzam os impactes negativos e maximizem os impactes positivos.

Dadas as diferenças entre a natureza das ações, não podemos confundir ou considerar sinónimos os dois conceitos. Assim, relativamente ao debate e à procura de uma definição para a Responsabilidade Social, podemos concluir que ele não é nem pouco mais ou menos consensual, isto pela diversidade de definições e interpretações em torno deste tema, assim como pela complexidade de motivações e implicações.

É no sentido de colmatar a pluralidade e diversidade de conceitos, que surgem as normas internacionais criadas nesta área com o objetivo de incentivar e orientar as organizações para adotarem práticas socialmente responsáveis mais consistentes e duradouras. São elas a SA8000, a NP 4469 e a ISO 26000, sendo esta última a que mais se destaca, concebida com o propósito de:

- promover um entendimento e uma linguagem comum no campo da responsabilidade social
- incentivar as organizações a adotarem práticas de responsabilidade social que contribuam para um desenvolvimento sustentável e que transcendam a conformidade legal
- complementar, sem substituir as ferramentas e iniciativas criadas neste âmbito

De salientar que a ISO 26000 se destina a todas as organizações, de todos os setores, o que vem reforçar a conceção da RSO ou seja a Responsabilidade Social aplicada a todas as organizações e não só ao setor empresarial.

Pela abrangência que caracteriza esta Norma, as organizações devem ter em consideração a diversidade cultural, social, legal, ambiental, política, organizacional e económica aquando da aplicação e interpretação das suas orientações. Esta Norma veio dar um forte contributo para a compreensão do conceito de Responsabilidade Social. Na sua redação a Responsabilidade Social vem caracterizada pela

“disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomar decisões e atividades na sociedade e no ambiente”. In Vieira (2014)

A componente holística da Responsabilidade Social também está vertida nessa Norma, ao pressupor o conhecimento das partes e a interação entre elas como uma forma global de se conseguir a melhor decisão em prol do objetivo comum.

Relativamente à relação entre a Responsabilidade Social de carácter voluntário e as regulações legais em vigor, não existe uma fronteira fixa entre ambas.

A Responsabilidade Social é complementar dos requisitos legais a que as empresas estão sujeitas, nomeadamente em questões como a qualidade e o desenvolvimento do emprego, a consulta e participação dos trabalhadores na vida da empresa, os direitos sociais ambientais e a qualidade nos produtos e serviços prestados.

1.4. Fatores influenciadores da prática de Responsabilidade Social

Apesar da tendência para normalizar as práticas de Responsabilidade Social, a subjetividade da envolvimento a que as organizações estão sujeitas, ditam quais os fatores que influenciam estas práticas, que são:

- *“As expectativas e preocupações dos cidadãos, investidores, consumidores e demais partes interessadas, face ao contexto de globalização e mudança;*
- *Os critérios sociais que influenciam de forma marcante as decisões individuais ou institucionais na qualidade tanto de investidores como de consumidores;*
- *A preocupação face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas e industriais;*
- *A transparência nas atividades empresariais e institucionais, fomentada pelos órgãos de comunicação social e pela utilização das novas tecnologias da informação.” In Livro Verde (2001)*

1.5. Dimensões da Responsabilidade Social

Considerando as diversas partes interessadas que se relacionam com a organização, cujo campo de atuação, abarca desde a envolvente interna à envolvente externa, podem distinguir-se duas grandes áreas de atuação nas práticas de Responsabilidade Social. Falamos de duas grandes dimensões da Responsabilidade Social: a dimensão interna e a dimensão externa.

1.5.1. Dimensão Interna

A dimensão interna da Responsabilidade Social nas organizações, diz respeito essencialmente aos aspetos relacionados com os colaboradores, nomeadamente no campo do investimento no capital humano, através da melhoria contínua do seu desempenho, nas suas condições de vida, na segurança e saúde no trabalho, na gestão da mudança e bem assim no impacto ambiental e utilização dos recursos naturais.

A razão de ser desta dimensão, é justificada pela necessidade de estabelecer uma complementaridade com vista ao equilíbrio entre a satisfação das necessidades da organização e as expectativas dos seus trabalhadores.

Atualmente, um dos maiores desafios que se coloca às empresas, num quadro cada vez mais globalizado, é a capacidade de se tornarem atrativas para todos aqueles que com

ela querem colaborar, assim como manterem e proporcionarem o desenvolvimento e a qualificação dos que nela trabalham.

Da leitura do Livro Verde (2001), destacam-se assim quatro domínios de atuação

1. Gestão dos recursos humanos
2. Saúde e segurança no trabalho
3. Adaptação à mudança
4. Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

Em cada um destes domínios de atuação pode-se elencar um conjunto de preocupações e ações como consta do documento elaborado pela Leão, (2003) e que se descreve a seguir:

No que respeita ao domínio gestão de recursos humanos, tem-se as organizações a adotar práticas e políticas com vista à não discriminação, promoção de inserção de desempregados de longa e curta duração bem como igualdade de oportunidades e integração de pessoas com maior dificuldade de integração no mercado de trabalho. Ainda no âmbito dos recursos humanos, considerando a importância da captação e manutenção de mão de obra qualificada, as organizações assumem práticas e ferramentas com vista ao desenvolvimento ao longo da vida, à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, ao acesso à formação profissional refletidas nas seguintes ações,

- 1.1 Aprendizagem ao longo da vida
- 1.2 Responsabilização dos trabalhadores
- 1.3 Melhor informação no seio da empresa
- 1.4 Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres
- 1.5 Maior diversidade de recursos humanos
- 1.6 Igualdade remuneratória e em termos de carreira para homens e mulheres
- 1.7 Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa
- 1.8 Maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho
- 1.9 Práticas de recrutamento não discriminatórias.

conforme vem reportado no referido documento

No âmbito da segurança, saúde e higiene no trabalho, a organização deve promover um ambiente saudável e confortável para os colaboradores, através da promoção de atividades como por exemplo intervalos de descanso e ginástica laboral. Promover condições físicas e ambientais, por forma a fomentar uma maior produtividade, tendo em conta os fatores de ergonomia, hoje tão importantes no bem-estar e na adaptabilidade do posto de trabalho às necessidades do ser humano. Ilustram esta dimensão ações como as referidas a seguir,

- 2.1. Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes
- 2.2. Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde
- 2.3. Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação

No âmbito da adaptação à mudança, como se tem vindo a verificar ao longo dos tempos, esta assume um carácter quase de obrigatoriedade face à evolução tecnológica e à competitividade que caracterizam os dias de hoje. Por vezes, provoca uma situação de dificuldades e de algum desconforto nos trabalhadores, uma vez que a capacidade de adaptação e reação à mudança, não é igual para cada um deles. Cabe à organização minimizar os aspetos negativos e o impacto que tal mudança provoca nos seus trabalhadores, proporcionando-lhes os meios e as ferramentas necessárias para isso, tendo em conta que:

- 3.1 Os interesses de todas as partes nos processos de reestruturação/despedimento /fusões & aquisições têm que ser considerados
- 3.2 Todos os elementos afetados devem participar através de uma informação e consulta abertas
- 3.3 Medidas preventivas e estratégias alternativas devem ser adotadas para permitir reduzir a necessidade de despedimentos
- 3.4 Esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores devem conjugar-se
- 3.5 Medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores devem ser adotadas pelas empresas
- 3.6 As empresas devem envolver-se em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social
- 3.7 Os microprojectos devem ter apoio das empresas a (e.g., microempresas)

No âmbito da gestão do impacto ambiental, face às exigências impostas por normas e legislação, as organizações devem ter uma preocupação no que reporta à utilização dos recursos naturais, assim como quanto ao impacto das suas atividades no ambiente. O objetivo primordial neste campo, é conseguir um equilíbrio quanto aos aspetos mais vantajosos para ambos os lados, quer para a organização quer para o ambiente, passíveis de revestir ações como:

- 4.1 Redução na exploração de recursos
- 4.2 Redução das emissões poluentes
- 4.3 Redução na produção de resíduos
- 4.4 Redução das despesas energéticas
- 4.5 Instauração, pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos.

1.5.2 Dimensão externa

A prossecução do desenvolvimento sustentável só faz sentido se as empresas alargarem as suas preocupações para o exterior das suas fronteiras. Hoje, a fronteira entre o local e o global é cada vez mais ténue, muito por causa da internacionalização de muitas empresas. Neste sentido importa ter presentes critérios de Responsabilidade Social com vista à comunhão de princípios e valores comuns a ambas as partes, abrangendo clientes, fornecedores, autoridades públicas e comunidade em geral como se refere em Leão (2003)

Da mesma forma e pelos mesmos motivos importa estreitar o relacionamento com a comunidade local, onde para além de obter parte dos recursos humanos, pode contribuir para impulsionar o seu desenvolvimento.

A dimensão externa da Responsabilidade Social pode então ser analisada na perspetiva da comunidade envolvente imediata e da comunidade envolvente alargada.

Das práticas enquadradas na dimensão externa da responsabilidade social constantes no Livro Verde (2001), referidos em Leão, (2003) podemos destacar:

- Preocupações com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos;
- Oferta à comunidade de espaços adicionais de formação;
- Apoio de ações de promoção ambiental;
- Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social;
- Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos Trabalhadores;
- Patrocínio de eventos culturais e desportivos;
- Donativos para ações de caridade;
- Respeito pelas tradições locais;
- Investimento, pelas instituições financeiras, em áreas economicamente desfavorecidas;
- Empréstimos, pelas instituições financeiras, a projetos de construção de habitações de baixo custo;
- Parcerias para a prática de preços e termos equitativos, e para a entrega fiável e de qualidade;
- Acompanhamento, pelas grandes empresas, de projetos de arranque de PME;
- Assistência, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social;
- Investimento, pelas grandes empresas, em capitais de risco que permitam o desenvolvimento de novas empresas inovadoras;
- Fornecer – de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável – produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam;
- Facultar produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de Deficiência;
- Adoção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores Fundamentais;
- Seleção de parceiros e de fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos (e.g., nos planos das remunerações, do número de horas de trabalho, das condições sociais, do trabalho infantil, das condições de salubridade);

- Resistência ativa e passiva à corrupção;
 - Observância de critérios de respeito pelos direitos humanos, mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam;
 - Ações de combate à pobreza infantil
-
- Adesão a normas e convenções de alcance transfronteiriço;
 - Orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção;
 - Respeito por critérios ambientais mesmo em países onde eles não estão consagrados;

Deste modo, grande parte da orientação da atividade da empresa, é em prol da comunidade local, quer no âmbito da criação de emprego, quer no apoio a associações, emprego a pessoas vítimas de exclusão social, proteção do ambiente, criação de estruturas de apoio aos filhos dos trabalhadores, apoio em atividades culturais e desportivas, bem como muitas outras iniciativas de carácter voluntário que caracterizam a responsabilidade social. Leão, (2003)

As empresas, apesar de não deixarem de pautar as suas opções pela eficiência económica e financeira, já entenderam que não se podem pautar apenas pelos seus processos internos. Leão, (2003)

1.6. A Responsabilidade Social no Contexto Mundial

Num contexto mundial, várias são as iniciativas que têm ocorrido ao longo das últimas décadas, por parte de algumas organizações, das quais se destaca a Organização das Nações Unidas.

Um dos momentos de notória importância, que ocorreu já em 1972, foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, o qual marcou a primeira

*“consciencialização para a importância que as empresas têm na transformação
e no desenvolvimento dos ambientes onde atuam”*

conforme refere Santos (2006), citado por Correia (2013). No entanto, o verdadeiro despertar para este tema, surge décadas depois, mais precisamente em 1992, na Cimeira do Rio, onde foram estabelecidos os três pilares principais do desenvolvimento sustentável, o social, o ambiental e o económico.

Ainda segundo Lopes (2004) referido por Correia (2013) a par de várias iniciativas, o secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan, durante a reunião anual do Fórum Económico Mundial, em 1999, faz um apelo às empresas no sentido de estas adotarem novos princípios, nomeadamente no campo dos direitos humanos, do trabalho e da proteção ambiental, adotando práticas de Responsabilidade Social nesse sentido.

As Guidelines for Multinational Enterprises apresentam-se como um dos principais instrumentos de Responsabilidade Social, cujo propósito é fornecer às empresas recomendações, não vinculativas, para a prática de atividades no âmbito de um desenvolvimento sustentável. Estas linhas de orientação, muitíssimo importantes, devem ser tidas em consideração no relacionamento com as empresas internacionalmente, nas intenções de investimento a nível mundial por partes de investidores, bem como nas atividades das empresas nacionais nos países aderentes, como se lê em Correia (2013)

A Comissão para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos das Nações Unidas, aprovou também como instrumento regulador e orientador das práticas da Responsabilidade Social, em 2003, um conjunto de normas, baseadas nos direitos humanos e do trabalho, cujo propósito se prende com o destaque às obrigações sociais, ambientais e económicas das empresas, refere a mesma autora. Correia (2013)

O fenómeno de globalização, a internacionalização de muitas empresas e a busca incessante de um consenso em torno do conceito da RS, surge de forma idêntica a nível mundial. No entanto, ao nível de princípios e valores de carácter universal, sem a mesma repercussão que os direitos humanos.

1.7. A Responsabilidade Social no Contexto Europeu

Para Duarte (2007) na Europa, a conceção da Responsabilidade Social encontra-se intimamente ligada à luta contra a exclusão social. Associada às políticas da UE a Responsabilidade Social na Europa surgiu apenas nos anos 90 e desde então, tem-se vindo a envidar esforços para uma definição mais clara e consensual quanto à sua implementação, como refere Correia (2013)

Segundo Lopes (2004), foi em 1995 que Jacques Delors, a data presidente da Comissão Europeia, assinou e dirigiu a Declaração Europeia Contra a Exclusão Social a um grupo de empresas, com o objetivo de apelar ao combate a este flagelo social, refere Correia (2013).

A Responsabilidade Social foi colocada na agenda europeia no Conselho Europeu de Lisboa, no qual foi reiterada a intenção da UE de incentivar essa prática nas empresas, por forma a contribuir para a concretização do objetivo estratégico definido nesse Conselho:

“tornar-se (a Europa) na economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico e sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”. In Liveo Verde (2001)

O mesmo documento apresentado pela Comissão Europeia, no ano seguinte, intitulado *“Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”*, surge com a finalidade de promover um consenso em torno deste tema, e fomentar o incentivo a práticas socialmente responsáveis no contexto europeu e internacional.

Citando o Livro Verde (2001),

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”.

Neste sentido, a Responsabilidade Social é a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais na vida e na atividade das organizações.

Entretanto, numa altura em que a UE procura identificar os seus valores comuns, através da adoção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem, de forma gradualmente mais explícita, a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade.

1.8 . A Responsabilidade Social no Contexto Nacional

Em Portugal o aparecimento da Responsabilidade Social encontra-se intimamente ligado à criação das Misericórdias, ligadas à Igreja Católica. Ribeiro (2013)

Sob o ponto de vista ambiental, não houve durante muitas décadas, ao contrário do que se passava noutros países da UE, preocupações de maior. A razão desta postura era a fraca industrialização verificada no país na perspetiva de Ribeiro (2013)

A responsabilidade social em Portugal, surge nomeadamente até à cimeira de Lisboa, em 2000, como uma prática cuja implementação das ações se fazia de uma forma informal, baseada sobretudo no Princípio da Igualdade, de acordo com o art.º 13.º da Constituição da República Portuguesa (CRP, 2005)

“Artigo 13.º (Princípio da igualdade)

- 1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.*
- 2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”*

Segundo Ribeiro (2013) no que diz respeito à Administração Pública (AP), uma das práticas socialmente responsáveis mais comuns é a promoção da igualdade do género, a cidadania e a não discriminação.

Com o propósito de estimular a adoção de práticas de Responsabilidade Social em Portugal surgem várias iniciativas das quais se destaca a Rede Nacional de Responsabilidade Social (RSO PT), integrada no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL. Neste sentido destacam-se várias iniciativas para incentivar, estimular formas de pensar e agir considerando algumas problemáticas da sociedade atual, como é o caso do desemprego, em análise neste estudo, através de grupos de trabalho cuja missão coincide com este propósito

Importa referir neste âmbito, o forte contributo dado pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), em cujas áreas de intervenção se inclui a promoção da ética da responsabilidade social, tanto no tecido empresarial como em outras organizações.

De acordo com Rocha (2010), para além do trabalho de suporte desenvolvido, a APEE teve uma visível intervenção através do grupo de trabalho empenhado no desenvolvimento na Norma Internacional de Responsabilidade Social (ISO 26000), como refere Vieira (2014).

1.9. A Responsabilidade Social no Contexto Local

Para Carapeto, A. C., Fonseca, F. (2005) atualmente os serviços públicos são prestados num contexto de mudança global a um ritmo fortemente acelerado e que culmina em várias transformações ao nível da organização e do próprio trabalhador, que procuram cada vez mais prestar um serviço de maior qualidade e de excelência refere Vieira (2014)

A mesma autora Vieira (2014), perspetiva que as autarquias têm vindo a adotar diversas práticas de responsabilidade social, cujo estudo e divulgação é feito pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis (OAFR). Este Observatório surge na sequência de um levantamento de boas práticas em todos os municípios portugueses, realizado pela Associação Portuguesa de Famílias Numerosas (APFN), com o objetivo de dar visibilidade às autarquias que se destacam através de ações desenvolvidas neste âmbito, bem como dar a conhecer a experiência de alguns municípios no sentido de incentivar outros a adotarem boas práticas de RS, ao citar (OAFR, 2013)

Sob um novo olhar, mais criativo e diferenciador, as práticas de Responsabilidade Social nas autarquias consubstanciam-se na promoção do bem-estar quer dos seus colaboradores, quer das respetivas famílias.

Em suma, para Vieira (2013), esta intenção para além dos efeitos imediatos de que está imbuída, proporciona um aumento na qualidade do serviço prestado, nomeadamente à comunidade, reforçando a principal missão, intimamente ligada à Responsabilidade Social.

1.10. Práticas de responsabilidade social em Portugal

Em linha com Leão (2003), seguem-se alguns exemplos de práticas de Responsabilidade Social, que vêm sustentar a essência, o conceito e a envolvência das mesmas.

CTT

Enquadradas num âmbito geral de Ação Social, os CTT têm desenvolvido várias ações das quais se destacam: a colocação laboral de reclusos em regime aberto voltado para exterior, protocolada com a Direção Geral dos Serviços Prisionais; a recuperação de trabalhadores com problemas de álcool e drogas; a colocação laboral de indivíduos portadores de deficiência.

BP

Em parceria com as CERCI, a BP desenvolve em Portugal programas através dos quais dá formação a jovens portadores de deficiência, nomeadamente nas áreas de jardinagem e lavagem de automóveis, no sentido de promover a sua inserção no mercado de trabalho. Para além disso, encoraja as escolas a aderirem a um programa ecológico de recolha de lixo, em parceria com a Fundação Bandeira Azul.

Microsoft

A Microsoft aposta na responsabilização e motivação dos trabalhadores para exercerem ações de voluntariado, não impondo qualquer programa específico, nem tempo limite

para o fazerem, ficando essa decisão ao seu critério, solicitando apenas que as participações nas referidas ações não interfiram, nem prejudiquem, as suas responsabilidades profissionais.

1.11.Considerações Finais

Neste capítulo procurou-se abordar a Responsabilidade Social em termos de conceito, e simultaneamente enquadrar essa abordagem no contexto da evolução organizacional, acomodando a globalização da economia e tudo o que daí decorre. Esta breve apresentação do conceito da Responsabilidade Social não pretendendo ser exaustiva procurou perspectivá-lo para um conceito afeto a uma prática organizacional que extravasa os pressupostos subjacentes à atividade empresarial privada. As práticas de Responsabilidade Social na sua visão holística, de equilíbrio no seio da ORGANIZAÇÃO e dela com a COMUNIDADE, são um imperativo para qualquer organização, quer persiga objetivos de lucro económico, quer persiga objetivos de bem-estar económico e social.

Esta visão holística da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e a sua assunção por todas as organizações é importante para se perceber essa dimensão no quadro de uma autarquia, elemento organizacional integrante da Administração Pública Local.

Capítulo 2

A Responsabilidade Social e o Poder Local

2.1. Enquadramento

A análise da temática da ligação entre o município e a comunidade local, implica uma abordagem, ainda que superficial, a alguns conceitos, relacionados entre si, como é o caso do conceito de administrações públicas, poder local, autarquias locais e município, bem como das suas funções. Este percurso, de enquadramento do poder local no contexto das Administrações Públicas, bem como a identificação das competências das autarquias locais, é relevante para se perceber e identificar as verdadeiras ações de Responsabilidade Social no quadro autárquico.

2.2. Estrutura e função da administração pública

A Administração Pública é normalmente denominada por Administrações Públicas e isto porque é entendida como o universo que compreende a Administração Central (Estado e serviços integrados e serviços e fundos autónomos); a Administração Regional (órgãos de governos regionais e serviços e fundos autónomos) e a Local (municípios e freguesias) e a Segurança Social. As Administrações públicas constituem, na sua essência, uma organização, cuja razão de ser e tarefa se traduz na prossecução de interesses públicos. É constituída por um conjunto de órgãos, serviços, agentes e demais pessoas coletivas públicas, que asseguram a satisfação e a realização dos interesses comuns das comunidades, como sejam a segurança, a cultura, a saúde. A AP sugere a ideia de uma enorme máquina complexa e burocrática.

Segundo Ramalho (2013) torna-se por isso conveniente entender o significado das Administrações Públicas no sentido orgânico e material, ou seja, um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado que têm como objetivo a satisfação contínua das necessidades coletivas, e por outro lado, equacionar as atividades desenvolvidas pelos mesmos órgãos, serviços e agentes públicos.

É na sequência da análise sistémica do conceito de Administrações Públicas, que se podem identificar seis grandes grupos de órgãos, serviços e agentes:

- O Estado
- Os Instituto Públicos
- - As Empresas Públicas
- - As Associações Públicas
- - As Autarquias Locais
- - As Regiões Autónomas

De entre estes seis grupos, o Estado, no qual o Governo ocupa o topo da hierarquia, é o ente público mais importante, abrange todo o território nacional, compreendendo os subsetores dos serviços integrados e dos serviços e fundos autónomos. enquanto as Autarquias Locais apresentam competência e autoridade fiscal, legislativa e executiva, relativamente a uma parte do território económico, definida por objetivos administrativos e políticos, como refere Ramalho (2013)

As Autarquias Locais estão associadas a formas de descentralização política, que não podem ser confundidas formas de desconcentração e descentralização administrativa. A autonomia política significa que se trata efetivamente de um nível de governo, com os respetivos executivos e assembleias representativas. A autonomia política deste nível de “administração” significa independência orçamental, ou seja, as autarquias dispõem de orçamentos, elaborados, aprovados executados e fiscalizados (internamente) por órgãos próprios, de forma autónoma. Associada à autonomia política e à independência orçamental estão, ainda, poderes relativos a autonomia patrimonial e a capacidade de recorrer ao crédito dentro dos limites impostos pelas respetivas leis. Aqui o poder da administração central é meramente um poder de fiscalização de que as leis estão efetivamente a ser aplicadas (poder esse exercido através da Inspeção Geral de Finanças

e Inspeção Geral da Administração do Território) e não um poder de determinar, por exemplo, a composição das receitas ou despesas locais. Da mesma forma a fiscalização externa, exercida pelo Tribunal de Contas, assenta na análise da conformidade legal dos atos administrativos dos dirigentes regionais e locais.

2.3. Administração pública local

O modelo que caracteriza a organização e administração local tem sofrido uma evolução ao longo da História. No entanto, os pressupostos assentes numa governação de proximidade que definem o conceito de Administração Local (AL), mantiveram-se quase inalteráveis na sua essência.

A defesa dos limites territoriais do próprio Estado, a prestação de bens e serviços básicos à sociedade, assim como a promoção do desenvolvimento económico e social, capaz de gerar riqueza, quer a nível local, quer a nível da Administração Central, através da cobrança de taxas e impostos, traduz bem a amplitude deste nível de administração ao longo da história.

Apesar de não existir um absoluto consenso quanto à origem dos municípios, é inquestionável a relevância do papel que estes desempenham na organização do Estado e no funcionamento da sociedade, atestada pelo poder de resistência ao longo dos séculos, e pela manutenção intacta da sua génese.

As instituições municipais portuguesas parecem promover os laços de solidariedade tradicionais, desde a Idade Média, um hábito saudável que perdura até aos dias de hoje. Nesse período medieval os aglomerados populacionais adensaram-se formando aldeias e cidades, com o intuito de se defenderem das incursões militares, ainda que com uma distribuição irregular pelo território nacional, característica que ainda hoje perdura com uma maior aglomeração populacional a norte face à do sul. Espontaneamente surgem os municípios em diferentes locais. Posteriormente até à Idade Moderna, as instituições municipais multiplicam-se, e todo o território fica dividido em concelhos: é o início da intervenção do Estado na administração municipal.

Com o evoluir do tempo o processo de centralização do poder político avança, apenas com a Monarquia constitucional e a 1.^a República o número de municípios acaba por estabilizar e a descentralização retoma os seus direitos. Entretanto o processo descentralizador conseguido com a 1.^a República, é contrariado pelo Estado Novo, que apesar do enquadramento potenciador de uma autonomia local, se tornou numa prática política por demais centralista e controladora.

De acordo com Carvalho (2011), tais práticas só viriam a ser quebradas com a Revolução de Abril de 1974 e o novo poder local democrático, consagrado pela Constituição da República Portuguesa de 1976 (CRP, 1976), que se revelou um normativo inovador e de grande importância, que define no seu art.º 237.º

“as Autarquias Locais como integrantes da organização democrática do Estado”.

Determina também que *“As Autarquias têm património e finanças próprios”.*

Após a revisão de 1997, surgem dois novos princípios:

- O funcionamento do regime autónómico insular, associado à organização unitária do Estado
- O princípio da subsidiariedade, como refere Ramalho (2013)

2.4. Noção de poder local

Desde logo a CRP de 1976 (CRP, 1976), no seu artigo 6.º (Estado unitário), no número 1 refere

“O Estado é unitário e respeita na sua organização os princípios da autonomia das autarquias locais e da descentralização democrática da administração pública.”

garantindo os princípios da unidade do Estado; da autonomia das autarquias locais e da descentralização democrática da Administração Pública. O princípio da descentralização surge ainda, no art.267º/2, e só a partir daqui se pode falar numa estruturação descentralizada da Administração Pública. Foi através destes princípios, que o poder local deixou de prestar vassalagem ao poder central, como havia sido até então. Entretanto a revisão constitucional de 1982 veio reforçar a autonomia local

verificando-se um alargamento dos poderes da Assembleia da República (AR) no que toca à reserva legislativa, de acordo com Ramalho (2013)

A revisão constitucional de 1997 introduziu, na CRP, o princípio da subsidiariedade, no art.º 6º nº 1, adita, ainda um nº 4 ao art.º 238º da CRP, que atribui às autarquias poderes tributários, nos termos da lei, sendo estes poderes tributários concretizados, principalmente, mas não só, pela lei das finanças locais refere Ramalho (2013)

Na CRP, a expressão poder local surge apenas na epígrafe do Título VIII da Parte III, traduz o reconhecimento do papel da Administração Local como pilar da organização democrática do Estado e sustentáculo institucional da prossecução de interesses próprios das populações das circunscrições em que se divide o território. A Constituição ao garantir que a vontade política das populações das parcelas territoriais institucionalizadas em autarquias se faça através de órgãos próprios dotados de legitimidade democrática para a respetiva representação faz com que o conceito de poder local vá muito além da organização jurídico administrativa.

Rebello de Sousa (1994) traduz o conceito de poder local como sendo uma característica da democracia em Portugal. Permitiu a participação de milhares de portugueses na vida cívica, fez com que a democracia não fosse um privilégio apenas de minorias e passasse a ser partilhada por milhares de portugueses. Para Marcelo Rebello de Sousa, o poder local define, pois, a noção de descentralização democrática, citado por Zbyszewski, (2006)

À ideia de poder local está subjacente a convicção de que a unidade do Estado não implica a dissolução de comunidades mais restritas. Bem pelo contrário, deve, através da proximidade com as populações, ter a possibilidade de administrar os seus interesses e ao mesmo tempo atuar como um verdadeiro elo de ligação entre o poder local e o poder central.

Esta relação entre o poder local e o poder central assume várias vertentes, das quais se podem destacar as seguintes:

“- O poder local e o poder central cooperam na resolução dos problemas das populações;

- O Estado distribui verbas às autarquias, no entanto, apesar da autonomia administrativa das autarquias o estado fiscaliza o cumprimento da lei

- O poder local eleito democraticamente, representa as populações perante o estado, fazendo-lhe chegar os seus problemas e reivindicações.” In (Infopédia, 2016)

2.5. Autarquia Local – Conceito, competências e atribuições

De origem grega, o vocábulo autarquia significa qualidade do que se basta a si mesmo, autonomia, entidade autónoma.

Tal como define o n.º 2 do art.º 235 da CRP,

“as Autarquias são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. In (CRP, 2005)

Segundo Marcelo Rebelo de Sousa,

“deve destacar-se o carácter associativo das autarquias locais e a representatividade dos seus órgãos. As autarquias associam os cidadãos em torno de projetos de interesse comum e conduzem em certa medida à participação cívica” in Rebelo de Sousa (1994)

Segundo Ramalho (2013), consubstanciada no interesse comum da respetiva comunidade, a realidade autarca implica o envolvimento de várias entidades, públicas e privadas, face à premissa da abrangência de todas as realidades, económica, cultural e social. Em Portugal existem duas formas de poder local, os municípios e as freguesias.

Segundo o mesmo autor, Ramalho (2013) essas formas de poder apesar de remontarem a tempos imemoriais, foi também com a Revolução de Abril que vieram a adquirir maior relevância. Comummente, o conceito de município encontra-se ligado ao conceito de concelho. No entanto constituem realidades diferentes, enquanto que concelho é uma divisão territorial, administrada por um município, o município é uma autarquia local constituída por vários órgãos.

No que diz respeito às freguesias elas constituem a menor circunscrição administrativa existente em Portugal. Em tempos antigos correspondiam às freguesias eclesiásticas ou paróquias., refere Ramalho (2013).

De acordo com Cardoso (2013) na sequência da instauração do novo regime democrático, as autarquias adquiriram uma nova organização política e administrativa. Definiram assim a base da sua legitimidade e organização, bem como as suas competências e também as interações com a administração do Estado. Referimo-nos, pois, às competências e atribuições das autarquias locais.

A atividade exercida pelas autarquias abrange duas vertentes. Por um lado, de acordo com as orientações e recursos provenientes do Estado central e por outro lado em resposta às necessidades das comunidades locais através de recursos próprios de natureza patrimonial e financeira, conforme art.º 248 da Constituição da República Portuguesa (CRP, 2005).

As autarquias dispõem de autonomia administrativa, consagrada no art.º 242 da Constituição da República Portuguesa (CRP, 2005), estando apenas sujeitas ao controlo por parte do Governo, relativamente ao cumprimento do quadro legal aplicável à administração local.

Detêm também autonomia financeira, regulada pela Lei das Finanças Locais, que constitui um instrumento jurídico que estabelece as regras de distribuição e transferências do Estado Central, as quais constituem o universo de recursos financeiros, como refere Cardoso (2013)

O quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais é estabelecido pela Lei 75/2013, de 12 de setembro. De acordo com o art.º 23, constituem atribuições das autarquias locais a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações. A saber:

A promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias, designadamente nos seguintes domínios: Equipamento

rural e urbano; Energia; Transportes e comunicações; Educação, ensino e formação profissional; Património, cultura e ciência; Tempos livres e desporto; Saúde; Ação social; Habitação; Proteção civil; Ambiente e saneamento básico; Defesa do consumidor; Promoção do desenvolvimento; Ordenamento do território e urbanismo; Polícia municipal; Cooperação externa.

Estas atribuições das autarquias em cada um dos domínios identificados, estão associadas as demais competências dos órgãos municipais, tais como:

de consulta, planeamento, investimento gestão, licenciamento e controlo prévio e de fiscalização, como descrito no artigo 3.º da Lei 75/2013 de 12 de Setembro.

2.6. Suportes financeiros – Finanças Locais

As autarquias locais na prossecução das atribuições que lhes estão cometidas, possuem autonomia, nomeadamente financeira que está balizada por um suporte legal. O enquadramento financeiro das autarquias locais está contemplado na Lei das Finanças Locais (LFL). A primeira LFL do período democrático surgiu no ano de 1979 (Lei n.º 1/79, de 2 de janeiro), tendo sido revista pelo Decreto-Lei n.º 98/84, de 29 de março. Após esta sucederam-se mais três LFL: a Lei n.º 1/87, de 6 de janeiro, a Lei n.º 42/98, de 6 de agosto, ambas alteradas por revisões entretanto ocorridas, e a Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro, alterada por: Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho; Lei n.º 67-A/2007, de 31 de dezembro; Lei n.º 3-B/2010, 28 de abril; Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro; Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro; Lei n.º 22/2012, de 30 de maio; Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro; Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro; Lei n.º 82-D/2014, de 31 de dezembro; Lei n.º 69/2015, de 16 de julho; Lei n.º 132/2015, de 4 de setembro e Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março.

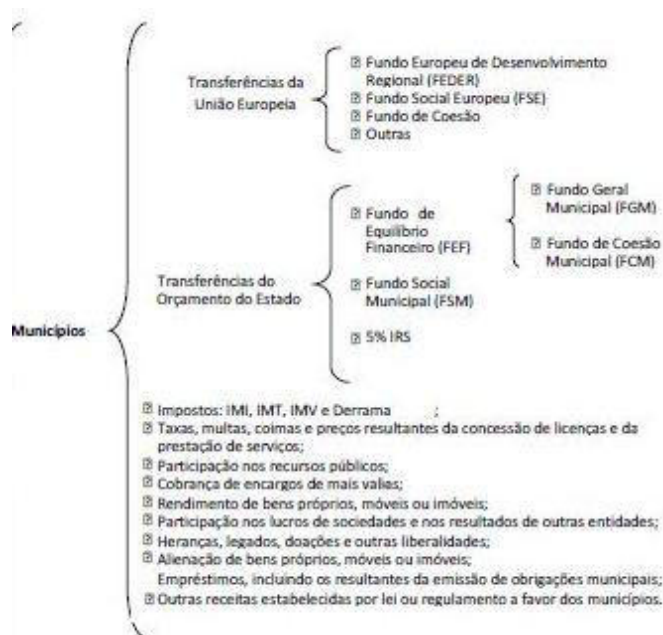
De acordo com a Lei das Finanças Locais, Retificação n.º 10/2016, de 25/05, da Lei n.º 73/2013, de 03/09 as receitas municipais estão vertidas no Artigo 14.º, do CAPÍTULO I (Receitas dos municípios), do TÍTULO II (Autarquias locais), a saber:

“Constituem receitas dos municípios:

- a) O produto da cobrança do imposto municipal sobre imóveis (IMI), sem prejuízo do disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 23.º;*
- b) O produto da cobrança do imposto municipal sobre as transmissões onerosas de imóveis (IMT);*
- c) O produto da cobrança de derramas lançadas nos termos do artigo 18.º;*
- d) A parcela do produto do imposto único de circulação que caiba aos municípios, nos termos do artigo 3.º da Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho;*
- e) O produto da cobrança de taxas e preços resultantes da concessão de licenças e da prestação de serviços pelo município, de acordo com o disposto nos artigos 20.º e 21.º;*
- f) O produto da participação nos recursos públicos determinada nos termos do disposto nos artigos 25.º e seguintes;*
- g) O produto da cobrança de encargos de mais-valias destinados por lei ao município;*
- h) O produto de multas e coimas fixadas por lei, regulamento ou postura que caibam ao município;*
- i) O rendimento de bens próprios, móveis ou imóveis, por eles administrados, dados em concessão ou cedidos para exploração;*
- j) A participação nos lucros de sociedades e nos resultados de outras entidades em que o município tome parte;*
- k) O produto de heranças, legados, doações e outras liberalidades a favor do município;*
- l) O produto da alienação de bens próprios, móveis ou imóveis;*
- m) O produto de empréstimos, incluindo os resultantes da emissão de obrigações municipais;*
- n) Outras receitas estabelecidas por lei ou regulamento a favor dos municípios.”*

Em termos estruturais as receitas dos municípios, podem ser agrupadas em receitas próprias e outras fontes de financiamento, como vem ilustrado na figura 1. As receitas próprias correspondem aos recursos financeiros que os municípios podem arrecadar, tais como impostos, taxas, rendimentos de propriedade e da venda de bens e prestações de serviços.

Figura 1. Receitas dos Municípios



Fonte: Carvalho (2011)

As outras fontes de financiamento abarcam as transferências do Orçamento de Estado, a título de participação nos impostos do Estado e no âmbito da cooperação técnica e financeira entre a administração central e a administração local, os fundos comunitários e os empréstimos obtidos. O apoio da UE a Portugal tem sido feito através dos Quadros Comunitários de Apoio (QCA) e, mais recentemente, do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN); desempenhando as autarquias locais um papel importante na concretização dos objetivos dos mesmos, sobretudo através dos programas operacionais regionais.

Na verdade, para Cardoso (2012) os fundos comunitários têm constituído uma importante fonte de recursos e fator do desenvolvimento dos municípios. Importa referir que a partir de 1986 Portugal passou a usufruir de três fundos estruturais:

- - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)
- - Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA)
- . Fundo Social Europeu (FSE)

Os Fundos foram essenciais e o principal componente financeiro para o cumprimento dos objetivos, programas e ações, constantes dos Quadros Comunitários de Apoio

(QCA) que vigorou entre 1993 e 2006 e do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) a partir de 2007.

Em substituição do antigo QREN (Quadro Estratégico de Referência Nacional), surge um novo ciclo de programação de Fundos Europeus, o Portugal 2020.

Surge sob a forma de Acordo de Parceria, no qual são intervenientes Portugal e a Comissão Europeia, e reúne Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP). Importa referir que, no âmbito do novo quadro de programação para o período 2014-2020 – Portugal 2020, e respetivos Programas Operacionais, os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) serão, pela primeira vez, diretamente mobilizados para projetos na área da Inovação e Empreendedorismo Social.

A Estratégia Portugal 2020, a UE e os seus Estados Membros assumiram a ambição de promover um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, definindo assim os grandes objetivos e metas da UE em termos de investigação e inovação, alterações climáticas e energia, emprego, educação e redução da pobreza para 2020. Para a operacionalização destes objetivos, a estratégia Portugal 2020 está organizada em quatro domínios: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

Enquadrados na Estratégia Europa 2020, encontram-se definidos para o período entre 2014 e 2020, os princípios e objetivos da política de desenvolvimento económico, social e territorial, apoiados por estes fundos, descritos por Falcão (2015).

2.7. Potencialidades e limitações das práticas de responsabilidade social nas autarquias

De acordo com a ISO 26000, a Responsabilidade Social consiste na

“responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e bem-estar da sociedade; tenha em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações” (Pinheiro, 2012: 12).

Se pensarmos em desenvolvimento local sustentável como mudança social, com equidade social, responsabilidade ecológica, respeito à diversidade cultural e democrática na sua construção, incorporando ainda a noção de expansão das capacidades e liberdades das pessoas (Sen, 2002), então compete ao poder local o estabelecimento das condições para a sua concretização e ao poder público a responsabilidade de induzi-lo.

Conjugando o conceito de Responsabilidade Social com o imperativo do desenvolvimento local sustentável diríamos que o poder local deveria funcionar como uma instância articuladora na construção de eixos comuns para ações propositivas e interventivas, referenciadas tanto no campo das políticas públicas do Estado, quanto das políticas de responsabilidade social empresarial, no contexto atual de diversidades e adversidades. A construção destes eixos comuns e o desenvolvimento de ações nesse âmbito constitui o conteúdo da Responsabilidade Social numa autarquia.

2.8. Identificação das partes interessadas na administração pública local

A identificação, gestão e interação com as partes interessadas constitui uma ferramenta indispensável ao planeamento estratégico com vista à implementação de práticas de Responsabilidade Social.

Apesar de na Administração Pública esta tarefa estar francamente facilitada, através do recenseamento tanto das pessoas singulares como das pessoas coletivas, o que pode ser considerado um aspeto importante, tal não é suficiente.

Importa sim, de acordo com Ramalho (2013) ao citar POLONSKY (1995) proceder a uma gestão e interligação no sentido de analisar a ligação entre as partes interessadas e a organização, neste caso com o Município, qual o interesse que cada indivíduo irá ter nas medidas a implementar, assim como o modo como influenciam ou são influenciados pela organização, positiva ou negativamente e direta ou indiretamente

Após esta análise, a organização estará em condições de pôr em curso o projeto e, deste modo, poder mobilizar e envolver as diferentes partes interessadas em torno de um projeto comum e devidamente integrado definir o que o Município vai fazer e o que será capaz de fazer.

2.9. Considerações Finais

O quadro legislativo que estabelece as bases de funcionamento, de atribuições e competências das autarquias locais tem sido objeto de reformulação desde a publicação do primeiro diploma legal que, em 1979, consagrou as bases do poder local democrático. As mudanças introduzidas têm sido no sentido de aumentar a sua capacidade de agir, pese embora não tenham atingido a grau de autonomia administrativa e política face ao Estado, frequentemente reclamado pelos autarcas.

Para além das receitas próprias resultantes dos impostos e taxas locais e das transferências financeiras do Estado no âmbito da promoção da coesão social nacional, os municípios, enquanto entidades públicas com responsabilidades na governação dos territórios, têm como objetivo a promoção do desenvolvimento local, dispondo, ainda, de uma diversidade de recursos, de origem nacional, municipal e europeia, muitos deles de especial importância para a satisfação das necessidades sociais locais.

De realçar, porém, que alguns dos fundos disponíveis para o exercício da Ação Social local não podem ser geridos pelos municípios, encontrando-se as organizações sem fins lucrativos como as entidades privilegiadas pelo Estado para a gestão de projetos sociais.

Capítulo 3

Município da Guarda

3.1. Enquadramento

Neste capítulo pretende-se observar o papel do município da Guarda em termos de responsabilidade social após se ter abordado nos capítulos anteriores, primeiro o conceito e as questões da responsabilidade social, no capítulo 1 e depois, no capítulo 2, o conceito de poder local e respetivas competências. Para o concretizar procurar-se-á identificar como a área de Ação Social é assumida pelo município, a partir das ações desenvolvidas no seu âmbito, do seu enquadramento organizacional e dos meios financeiros afetos à sua concretização.

3.2. Vertentes da Responsabilidade Social na Autarquia: social, ambiental e económica

O sucesso de um país, região ou localidade depende, segundo Malschitzky (2004) da estratégia delineada com vista a um desenvolvimento sustentável assente num modelo de Responsabilidade Social capaz de proporcionar uma completa interação entre os três pilares: social, ambiental e económico.

O pilar **Social** reporta-se ao capital humano como um todo, englobando sociedade, organizações, empreendimentos, e instituições públicas, assumindo que a total interação de todas as partes promove e garante o bem-estar de toda a comunidade, quer seja no trabalho, a nível familiar, económico, de saúde, lazer, educação, segurança, etc.

Já o pilar **Ambiental** suporta-se na defesa e na ação de práticas ambientalmente responsáveis no curto, médio e longo prazo, mitigadoras de impactes negativos decorrentes da evolução económica, no pressuposto que compete à sociedade em geral amenizar esses impactes. Como suporte destas ações existe também legislação ambiental e vários princípios discutidos e protocolados para globalizar tais práticas.

Por fim o **pilar Económico**, o qual ao suporta-se na sustentabilidade financeira necessária à maximização do lucro ou dos benefícios económicos, acaba a promover a sustentabilidade inter geracional e a coesão económica social para garantir o equilíbrio da economia. O pilar económico depende em grande parte dos outros dois pilares (social e ambiental), não adianta devastar, quer o ambiente, quer a sociedade já que implicaria o caminho para a destruição, contrariamente à génese do conceito de Responsabilidade Social e práticas socialmente responsáveis.

Partindo do princípio que tudo está interligado podemos ainda acrescentar outros pilares que complementam este tripé de sustentação, como é o caso das novas tecnologias, aspetos culturais, políticos e outros.

Em suma, garantir a interação das dimensões económicas, sociais, ambientais, tecnológicos, culturais e políticos, em termos micro e em termos macro, será a chave da sustentabilidade, o que significa que a sociedade mais do que pretender gerar riqueza e criação de emprego, deve também estar focada na criação de valor social e ambiental. Na prática uma filosofia que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. Esta visão de Responsabilidade Social pode-se assemelhar à versão de desenvolvimento sustentável constante do Relatório de Brundtland, e ainda ao conceito de desenvolvimento sustentável vertido para a NP 4469-1. (IPQA 2008)

A autarquia, em linha com uma visão para satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras, procura promover o desenvolvimento das principais áreas da vida dos munícipes, nomeadamente na área da Ação Social, Ambiente, Cultura, Desporto, Educação, Turismo, Comissão de Proteção de Crianças e

Jovens, Setor Florestal Proteção Civil, Transportes Urbanos, para além de intervenção particularizada na vertente do envelhecimento.

Descrevendo as diversas áreas de intervenção da autarquia, tem-se:

- **Ambiente**

A Câmara Municipal da Guarda (CMG), considerando o desenvolvimento sustentável como uma das suas prioridades, tem vindo a desenvolver práticas com vista à proteção e conservação da natureza. São disso exemplo a recolha e tratamento de resíduos sólidos, a aposta em energias limpas através da mobilidade elétrica, proteção das florestas, assegurar a qualidade das praias fluviais do concelho, a gestão da população canina e felina.

Limpeza e Higiene Urbana

A gestão dos resíduos urbanos do concelho da Guarda é efetuada de acordo com o Regulamento em vigor no Município

Praias fluviais Aldeia Viçosa e Valhelhas

Com uma localização e beleza natural de excelência, as praias fluviais têm potencialidades para proporcionar aos visitantes momentos agradáveis, através da qualidade da água, instalações e infraestruturas de excelência, e por conseguinte motivo de empenho na sua manutenção por parte do município.

Mobilidade elétrica

Disponibilizando equipamentos para utilização de viaturas elétricas, através de lugares privativos de estacionamento com carregador.

Canil / Gatil Municipal da Guarda

A elaboração do cadastro da população canina e felina, ações com vista à prevenção de doenças transmissíveis pelos animais, profilaxia da raiva a captura, remoção, apanha, tratamento e detenção de animais, redução do abandono e fomento da adoção de animais, constituem algumas das ações desenvolvidas pelo canil/gatil municipal.

- **Cultura**

Assumindo o papel de mobilizador cultural, a Câmara Municipal desenvolve a sua ação através da colaboração com as coletividades e associações locais bem como através do desenvolvimento do trabalho na Biblioteca Municipal Eduardo Lourenço e no Teatro Municipal da Guarda. Apesar da valorização dada à cultura local, a autarquia disponibiliza também outras iniciativas de outros pontos do país e até do estrangeiro. O objetivo principal é proporcionar uma cultura para todos os munícipes.

- **Biblioteca Municipal Eduardo Lourenço**

A Biblioteca tem como principal objetivo proporcionar aos munícipes o acesso à cultura, informação, educação e lazer independentemente da idade, sexo, raça, nível cultural, religião ou política. Esta prática é realizada através de vários serviços, de forma gratuita, empréstimo domiciliário, serviço multimédia, catálogos informatizados, empréstimos inter bibliotecas, serviço de promoção do livro e da leitura.

Teatro Municipal da Guarda

Tem como principal objetivo promover a relação entre a sociedade e as atividades culturais assegurando uma diversificada oferta em todos os espaços e valências, promoção de eventos culturais tendo em vista o desenvolvimento cultural do público, realizados no Grande auditório, pequeno auditório, Café concerto, galeria de arte.

Património histórico e Arqueologia

Com a missão de preservar e dinamizar o património cultural do concelho através de ações de sensibilização da comunidade, como é o exemplo a edição de livros, realização de colóquios / conferências e implementação de projetos museológicos e pedagógicos. Tudo isto com o intuito de preservar a identidade local do concelho.

- **Desporto**

Na perspetiva de que a prática do desporto é hoje considerada como uma questão de formação, saúde e cidadania, a Câmara desenvolve um conjunto de

atividades e apoio a associações desportivas e escolas, proporcionando assim a possibilidade de prática desportiva para todos os gostos, idades. Compete assim ao município efetuar a gestão desportiva do Estádio Municipal da Guarda, do Campo de Jogos do Zambito, e do Pavilhão Desportivo Municipal, assim como das Piscinas Municipais

- **Educação**

A CMG dá especial atenção às novas tecnologias e meios de comunicação dinamizando o Espaço Internet e facultando a todos os cidadãos a possibilidade de utilização. Este espaço integra-se no Programa de Espaços Internet – Programas Operacionais Regionais – Intervenção Desconcentrada da Sociedade do Conhecimento.

Neste domínio tem-se o Conselho Municipal de Juventude – Constituído por vários representantes das forças vivas da comunidade, como sejam a Assembleia Municipal, as Associações de Estudantes, as Organizações Partidárias, as Associações culturais, desportivas e recreativas, o Conselho Municipal de Juventude é um órgão consultivo, que reúne quatro vezes por ano, proporcionando não só a possibilidade de discutir os problemas dos jovens do concelho, como também promove a democracia participativa e a cidadania ativa dos jovens no que concerne a esta matéria.

A Guarda integra o grupo de cidades da Associação Internacional das Cidades Educadoras, que acordaram elaborar projetos e atividades com a finalidade de promover a qualidade de vida dos respetivos habitantes. De entre os projetos destaca-se a Carta das Cidades Educadoras, que consiste na sua essência numa declaração de princípios para cada um dos municípios. O Município tem dinamizado políticas propiciadoras de igualdade e de cidadania inclusiva.

Ainda no âmbito do eixo Educação tem-se o espaço educativo quinta da Maúnça constituído por vários espaços pedagógicos: a horta de produção biológica; a nascente; o prado de lima e charca; a estrutura de compostagem; a cultura de plantas aromáticas e medicinais; o laboratório da Maúnça; o jardim silvestre e várias estruturas de apoio. Este espaço propõe-se permitir à comunidade escolar o desenvolvimento de projetos na área da natureza, fomentando a cultura biológica e a conservação da natureza.

- **Turismo**

Na área do turismo, para além da preservação do património natural de muitos séculos, o concelho oferece uma mão cheia de produtos endógenos e artesanato que através do serviço Welomecenter proporciona aos visitantes e à população em geral. Do património natural salienta-se o ar, o clima, a fauna e a flora.

- **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens**

Com o objetivo de promoção dos direitos e a proteção de crianças e jovens em risco, a CPCJ é uma instituição oficial não judiciária e com autonomia funcional, cuja atuação visa a salvaguarda da segurança, saúde, formação, educação ou o desenvolvimento.

Está instalada na CMG. é constituída por várias entidades representantes: CMG; Centro Distrital de Segurança Social; Ministério da Saúde; Santa Casa da Misericórdia; Ministério da Educação; Polícia de Segurança Pública; Guarda Nacional Republicana; Associação de Pais; Guarda Unida Desportiva; 4 cidadãos eleitores designados pela Assembleia Municipal.

- **Gabinete Técnico Florestal**

De um acordo entre a Agência para a Prevenção de Incêndios Florestais e a Câmara Municipal da Guarda e com o objetivo realizar o planeamento, operacional, gestão, controlo e apoio administrativo com visgta a um eficaz combate aos fogos florestais.

Das várias ações destacam-se a interligação com outras entidades, divulgação e acompanhamento face ao cumprimento da legislação em vigor.

- **Serviço Municipal de Proteção Civil**

Em consonância com o estabelecido legalmente as competências deste serviço na Câmara da Guarda estão direcionadas para o planeamento de ações, Previsão e Informação de situações de emergência, formação e informação à população em matérias de situações e emergência, cooperação com os corpos de bombeiros e outras..

- **Transportes Urbanos**

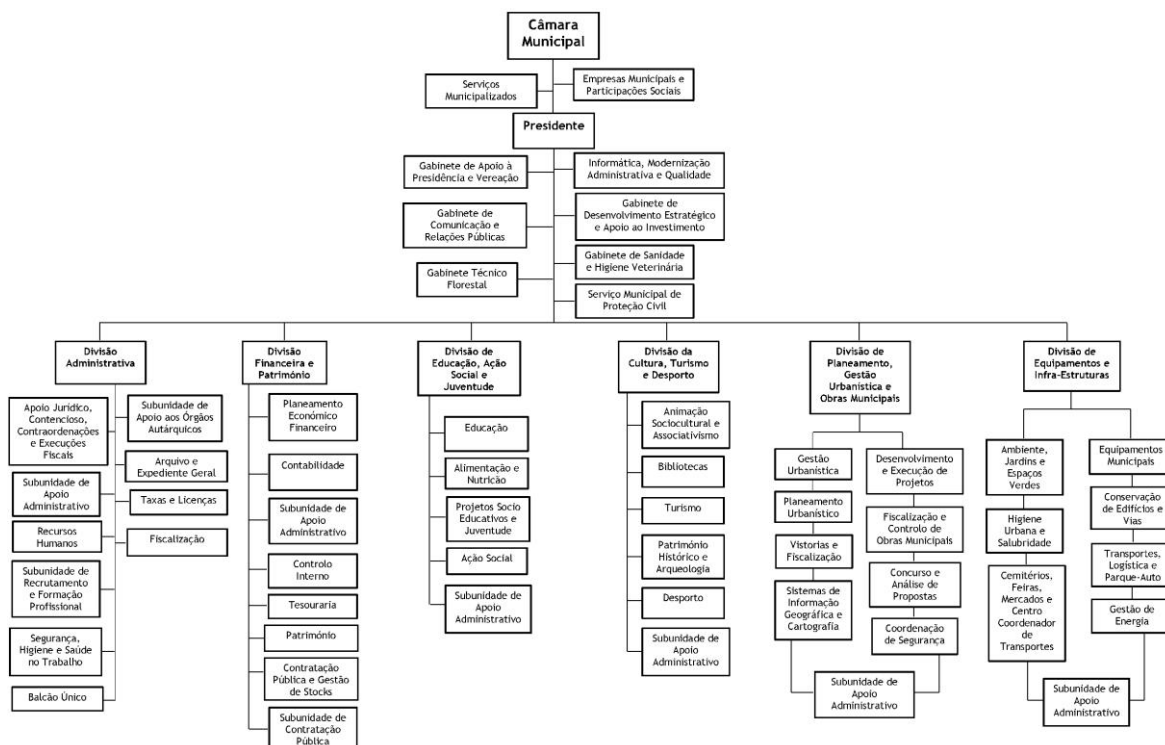
A CMG com o objetivo de proporcionar aos munícipes uma rede de transportes públicos capaz de suprir as principais necessidades nessa matérias, contratualizou os referidos serviços.

3.3. Inserção da Ação Social na orgânica da Câmara Municipal da Guarda

A estrutura organizacional dos serviços do município da Guarda assenta num modelo de estrutura hierarquizada, unicamente constituída por unidades orgânicas flexíveis e subunidades orgânicas conforme definido no Art.º 8 do Regulamento da Estrutura Orgânica da Câmara Municipal da Guarda, REOCMG (2014), sua Estrutura e Competências. Esta nova Estrutura, em vigor desde fevereiro de 2014, surge na sequência da aplicação da Lei 49/2012, de 29 de agosto, que veio adaptar à administração local a Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprovou o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local.

Esta alteração legislativa veio reduzir substancialmente o número de dirigentes da Administração Local. O número de dirigentes é agora em função dos critérios referentes à população, à população residente, à população em movimento pendular, às dormidas turísticas e em função do regime jurídico financeiro aplicado às autarquias locais. Nesta perspetiva a Câmara da Guarda procedeu, em conformidade com a lei, à organização das suas estruturas orgânicas.

Figura 2. Estrutura Orgânica da Câmara Municipal da Guarda



Fonte: Regulamento da Estrutura Orgânica da Câmara Municipal da Guarda publicado no Diário da República II Série, 80, 24-04-2014

Observando a estrutura orgânica constante do organograma como mostra a figura 2, verifica-se que a área da Ação Social se encontra associada a outras áreas de intervenção municipal, a da Educação e a da Juventude, revelando uma tendência para uma agregação com outras áreas da política social.

A intervenção ao nível da ação social tem como objetivo principal proporcionar melhores condições de vida aos munícipes nomeadamente às crianças, jovens e idosos e por conseguinte às famílias., baseada no estudo e levantamento de necessidades tendo em vista uma atuação eficaz no combate à pobreza e exclusão social. Para isso a ação social disponibiliza um serviço de atendimento social aos munícipes, onde é concedido apoio e orientação nas situações de carência ou vulnerabilidade social, através de recursos próprios ou comunitários, prestações pecuniárias e encaminhamento para programas e serviços.

Também no âmbito da ação social o município disponibiliza o Cartão Municipal, com a finalidade de proporcionar benefícios fiscais aos seus portadores, atendendo à situação social e económica dos munícipes, nomeadamente dos mais idosos, desempregados de longa duração, famílias numerosas, famílias carenciadas e portadores de deficiência. Como exemplo de alguns desses benefícios refira-se o desconto no passe social nos transportes urbanos, redução ou isenção de taxas constantes do regulamento de taxas e outras receitas do município da Guarda, desconto nos bilhetes de entrada em eventos culturais, recreativos e desportivos organizados pelo município, desconto nas piscinas municipais, bem como descontos em óticas, dentistas, padarias e outras entidades aderentes.

Um outro projeto, o Bricosolidário o qual tem como objetivo o apoio domiciliários no âmbito da realização de pequenas reparações nas áreas da eletricidade, canalização, carpintaria e outras como substituição de lâmpadas, tanto nas freguesias rurais como nas urbanas, preenche uma outra atribuição de ação social do município.

Outra atribuição no âmbito da ação social consiste na distribuição dos excedentes dos refeitórios do município. Destinado a famílias numerosas, carenciadas, monoparentais, famílias com menores a cargo, grávidas, portadores de deficiência e idosos, este apoio formaliza-se através da gestão diária dos excedentes, pelo Gabinete de Alimentação e Nutrição, que após a análise do tipo e da quantidade dos excedentes informa a ação social no sentido de contactar os beneficiários para que se desloquem e efetuem a recolha dos alimentos.

A Habitação é outra atribuição da Ação Social. De acordo com o quadro legal que define as atribuições e competências do município, no intuito do combate à pobreza e exclusão, a CMG tem vindo a intervir no âmbito da habitação, que segundo consagra a Constituição Portuguesa, no n.º 1 do art.º 65,

“Todos Têm Direito Para Si E Para A Família, A Uma Habitação De Dimensão Adequada, Em Condições De Higiene E Conforto E Que Preserve A Intimidade Pessoal E Privacidade Familiar” (CRP, 2005).

A candidatura e atribuição é feita através de concurso público, em conformidade com a legislação e regulamentação em vigor.

A Ação Social Escolar com o objetivo de promover a igualdade de oportunidade para todas as crianças do concelho inclui várias modalidades de apoio aos alunos cujos agregados familiares apresentem necessidade de apoios financeiros nesta área. Retrata outra atribuição da área de Ação Social. A análise do processo administrativo é efetuada pelo Agrupamento de Escolas e encaminhada posteriormente para a Divisão de Educação, Ação Social e Juventude. De entre as várias modalidades de apoio, refira-se os transportes escolares a qual visa apoiar os alunos que residam a mais de 3 ou 4 quilómetros, consoante o estabelecimento de ensino não tenha ou tenha refeitório respetivamente.

A especificação das atribuições da área da Ação Social não é revelada na orgânica do município, no entanto é possível identificar a diversidade de tipologias de intervenção e de grupos a partir dos regulamentos municipais disponibilizados no website do município na *webpage* “Regulamentos”.

De realçar que os regulamentos municipais relativos a esta área fazem alusão ao apoio social aos munícipes em situação de maior vulnerabilidade e aos munícipes em situação de carência. Nesse âmbito, os regulamentos contemplam medidas destinadas a suprir carências económicas, fazendo-o, sobretudo, através da facilitação do acesso a serviços prestados pela autarquia, nomeadamente, redução ou isenção de pagamento de taxas, da disponibilização de cabazes alimentares e da comparticipação na aquisição de medicamentos. Não se verifica uma subvenção direta às famílias ou aos indivíduos, no entanto há um apoio efetuado de forma indireta, isto porque a comparticipação não é paga ao munícipe, mas sim à entidade fornecedora do serviço.

Estes regulamentos orgânicos fazem referência a atribuições de carácter preventivo, no entanto nos últimos anos, mais do que medidas de natureza preventiva dos problemas, as autarquias têm vindo a aumentar as respostas de carácter emergencial, verificando-se a proliferação de lojas sociais, de campanhas de recolha de bens – roupas, mobiliário, alimentos, o município da Guarda também não foge à regra, como o evidencia a Distribuição de Excedentes dos refeitórios do município

Pode inferir-se que estes regulamentos orgânicos municipais, reproduzem a missão e os objetivos da entidade municipal em matéria de apoio às necessidades dos munícipes, conforme se pode visualizar nos excertos que se reproduzem de seguida:

Missão

“A Câmara Municipal da Guarda tem como missão promover a qualidade de vida dos munícipes, no âmbito das suas atribuições, mediante a adoção de políticas públicas adequadas e participadas, assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis, na qualificação dos trabalhadores e na aposta num serviço público de qualidade”. In (REOCMG, 2014)

Visão

A Câmara da Guarda visa a prossecução do interesse público geral e municipal, com o objetivo de proporcionar melhores condições de vida aos seus munícipes e aos cidadãos em geral.

Valores

De acordo com o mesmo Regulamento, a prossecução das atribuições do município e das competências dos seus órgãos a atividade desenvolvida pela CMG orienta-se pelos princípios da

- Unidade e eficácia na ação
- Aproximação dos serviços aos cidadãos
- Desburocratização
- Racionalização dos meios
- Eficiência na afetação dos recursos públicos
- Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado
- Garantia da participação dos serviços prestados
- Princípios da organização e ação administrativa.

Importa ter presente que em nenhum desses regulamentos se faz depender as atribuições na área de Ação Social de competências que venham a ser delegadas aos municípios, o que permite inferir que essas atribuições constituem um compromisso de ação que, mais

do que adstrito ao quadro de competências, depende quer das prioridades definidas pelos executivos eleitos, quer da capacidade financeira dos municípios

A área do Envelhecimento embora não seja explícita é uma realidade, em todas as áreas de intervenção social, todas elas equacionam a elegibilidade da população idosa.

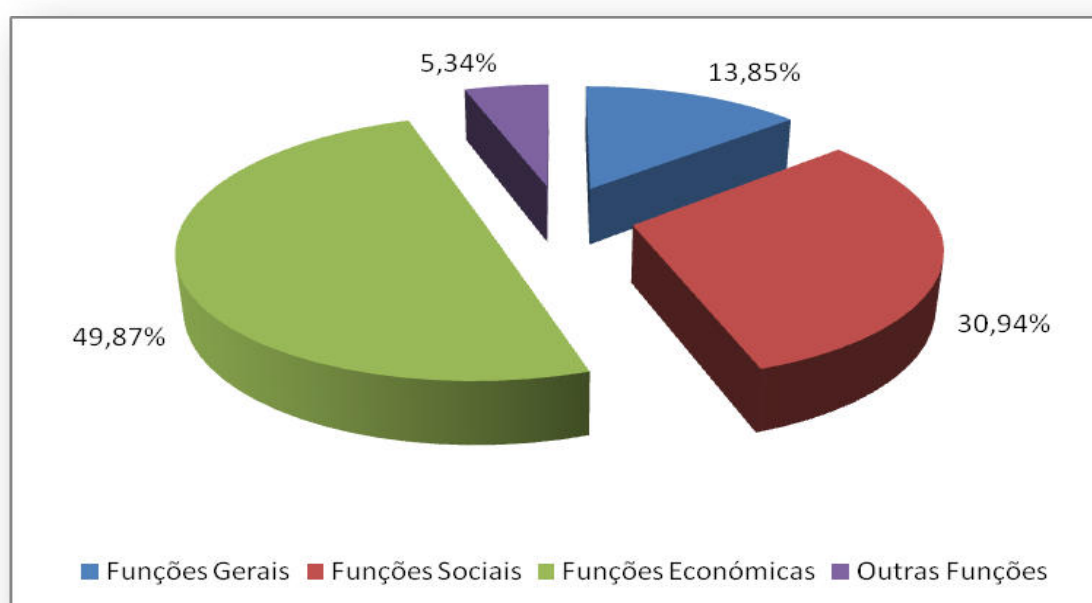
3.4. O financiamento da Ação Social municipal

De acordo com a redação das Grandes Opções do Plano (GOP), publicadas no site oficial da CMG, e com o objetivo primordial da salvaguarda dos interesses das populações que legitimamente representa, foi delineada uma gestão económica, eficiente e eficaz proporcional aos recursos existentes.

Por conseguinte as atividades e os objetivos traçados traduzem a aplicabilidade da interação entre os três pilares da sustentabilidade, económica, social e ambiental.

A partir das GOP 2016 o plano de investimento e as atividades mais relevantes aí descritas refletem uma maior representatividade das funções económicas, cerca de 49,87%, seguida das funções sociais, 30,94%, como vem ilustrado no gráfico 1. que se segue.

Gráfico 1. Representatividades das funções nas Grandes Opções do Plano



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Câmara Municipal da Guarda: Informação financeira (2016)

Recorrendo à informação das GOP disponíveis no *website* da autarquia compilámos os dados por forma a obtermos a afetação do plano de investimento e das ações por funções, gerais, económicas, sociais e outras. Aí se verteram, quer os valores absolutos, quer os valores relativos em cada um dos anos, conforme quadro 1 que se segue.

**Quadro 1. Representatividade das funções nas Grandes Opções do Plano,
de 2011 a 2016**

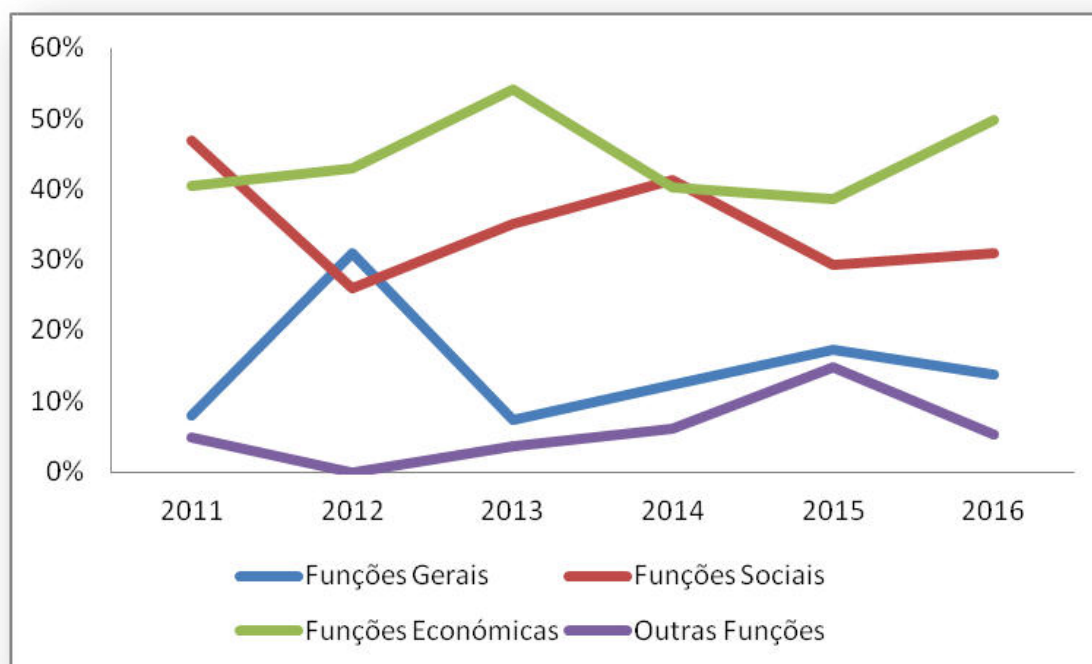
Grandes Opções do Plano								
	Funções Gerais		Funções Sociais		Funções Económicas		Outras Funções	
2011	4.405.900,00 €	7,89%	26.183.644,00 €	46,87%	22.605.356,00 €	40,47%	2.669.040,00 €	4,78%
2012	3.864.000,00 €	31%	21.330.663,00 €	26%	18.683.373,00 €	43%	1.819.576,00 €	0%
2013	2.144.423,00 €	7,31%	10.290.830,00 €	35,09%	15.840.557,00 €	54,02%	1.049.000,00 €	3,58%
2014	2.093.050,00 €	12,31%	7.019.076,00 €	41,29%	6.846.416,00 €	40,27%	1.041.200,00 €	6,12%
2015	1.842.800,00 €	17,25%	3.132.300,00 €	29,32%	4.129.000,00 €	38,65%	1.578.465,00 €	14,78%
2016	2.165.762,00 €	13,85%	4.838.225,00 €	30,94%	7.797.265,00 €	49,87%	835.465,00 €	5,34%

Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Câmara Municipal da Guarda: Informação financeira (2016)

Para melhor se perceber a forma como a afetação financeira por funções evoluiu nestes últimos seis anos optou-se por apresentar no gráfico 2 cada uma dessas funções em simultâneo. Pode-se inferir que as funções sociais ocupam a segunda posição em termos de afetação financeira, sendo que no ano 2014 conseguiram ficar a par com as funções económicas, arrecadando cada uma dessas funções cerca de 40% da dotação orçamental

Gráfico 2. Variação da representatividade das funções nas GOP



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Câmara Municipal da Guarda: Informação financeira (2016)

3.5. Considerações Finais

Feito o levantamento da função social do município da Guarda em termos de ações desenvolvidas e de meios financeiros disponibilizados para o efeito no quadro das Grandes Opções do Plano (GOP) está-se em condições de nos próximos capítulos, colocar o eixo da empregabilidade no radar da ação social e apresentar um projeto de prática municipal na área da Ação Social orientado para a empregabilidade de iniciativa municipal, com potencial impacto no processo de desenvolvimento local.

Capítulo 4

A Empregabilidade no Município da Guarda

4.1. Enquadramento

Neste capítulo vai apresentar-se a questão da empregabilidade, enquanto eixo de desenvolvimento no âmbito da ação social a desenvolver pelo município da Guarda. Para a concretização do objetivo começa-se por introduzir o conceito de empregabilidade, para posteriormente se apresentar algumas boas práticas do município nesse domínio, e por fim introduzir alguns números do desemprego no concelho para que se possa contextualizar o modelo de empregabilidade apresentado no capítulo 5.

4.2. Empregabilidade

Segundo Helal (2011) por se tratar de um fenómeno recente, são diversos os conceitos e o entendimento acerca da empregabilidade. O conceito tem sido utilizado como referência às condições de integração e capacidade de trabalho do indivíduo na sua integração e adaptação à atual realidade do mercado de trabalho e por isso considerada como aquilo que habitualmente os empregadores designam por competências em linha com Machado (1998). Numa outra definição, e segundo Lavinhas (2001) a empregabilidade remete

"às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego".

Por sua vez, Minarelli (1995) entende a empregabilidade como a habilidade de ter emprego.

Das definições apresentadas, entende-se o conceito de empregabilidade como sendo a adaptação da mão de obra às novas exigências e realidade do mercado de trabalho. Para Freitas (2000) o indivíduo deve considerar-se "*empreendedor de sua própria vida*", deve ser "*o seu próprio projeto*" e deve ver-se como "um capital que deve dar retorno" procurando sempre melhorar a sua empregabilidade. No entanto o acesso ao emprego não pode ser analisado de forma tão simplista.

A empregabilidade apesar de dizer respeito fundamentalmente ao indivíduo, de acordo com CCDRn (2016), é também em grande parte influenciada e condicionada por fatores externos.

No que concerne a fatores individuais, destacam-se as habilitações académicas, profissionais, as competências sociais, comportamentais e a de adaptação às novas exigências no mundo do trabalho.

Relativamente aos fatores externos ao indivíduo e numa envolvente próxima destacam-se o ambiente familiar, o meio social onde se insere, e o acesso aos recursos financeiros, culturais, infraestruturais e outros.

No que respeita aos fatores externos, mas numa envolvente mais alargada destacam-se as tendências económicas, as dinâmicas do mercado de trabalho, o enquadramento legal, as políticas de recrutamento, o sistema de ensino e formação e a adequação às ofertas. Destaca-se o papel extremamente importante do sistema governamental no que concerne à implementação de políticas capazes de promover o ajustamento da oferta e procura de trabalho bem como promover a criação de políticas ativas de emprego.

No novo mercado de trabalho, onde é exigida uma forte capacidade de adaptação às constantes mudanças, surge um novo perfil do trabalhador. O conceito de emprego possui agora um cariz em tudo diferente do conceito de há 20 anos atrás. Antes as pessoas desenvolviam uma carreira profissional garantindo a estabilidade. Hoje verifica-se uma grande solicitação de trabalho temporário, prestações de serviços independentes, trabalho ao dia e trabalho à hora. Isto pressupõe uma atualização e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades do indivíduo, adquirindo um saber mais abrangente com

vista a poder dar resposta a toda e qualquer solicitação, para procurar trabalho quando for necessário e onde haja uma oportunidade para o conseguir.

Ribeiro (2013) incidindo na análise de vários estudiosos, refere grandes mudanças no mundo do trabalho, ao abandonar o estilo tradicional de contrato a tempo completo, tendencialmente reservado para uma minoria de pessoas com altíssima qualificação.

Para além disso refere que aparecerão três classes distintas de trabalhadores:

- **Classe 1** - Provavelmente a mais bem remunerada, refere-se a grupos de pessoas que se juntarão com o objetivo de desenvolver determinados projetos específicos, aos quais são exigidas aptidões por exemplo, capacidade de trabalho em equipa, competência técnica, criatividade, domínio de idiomas, experiência profissional, capacidade para lidar com a pressão e a adversidade, e um forte equilíbrio entre a vida familiar e profissional.
- **Classe 2** - Grupo onde se inserem um elevado número de pessoas, trabalharão dois ou três dias na semana, como é o exemplo dos supermercados, turismo, *babysiter*. A estes trabalhadores não será exigida uma grande intelectualização, apenas alguma especialização no âmbito das tarefas que irão desempenhar.
- **Classe 3** - Trabalho individual ou em família, com recurso a novas tecnologias com a finalidade de evitar a deslocação para o local de trabalho, efetuando o trabalho a partir de casa.

Para dar resposta a tamanha mudança, o trabalhador deixa de se rever num bom empregado para passar a um excelente prestador de serviços.

Para que isto seja possível devem ser tidos em conta os pilares que sustentam a empregabilidade:

- **Adequação vocacional.** O desempenho deve ir de encontro àquilo que se gosta de fazer, salvaguardando os fatores motivacionais
- **Competência profissional.** Constituída pelo conjunto de saberes adquiridos ao longo da vida, tais como as habilitações, os cursos, e até a própria vivência do quotidiano
- **Idoneidade.** Constituída pelos valores essenciais como a honestidade, o respeito, a integridade, que compõem a imagem pessoal do indivíduo.

- **Saúde física e mental.** O estado físico e mental do indivíduo é essencial para o desenvolvimento profissional.
- **Reserva financeira e fontes alternativas.** Partindo da possibilidade de surgir uma situação inesperada, é preciso garantir algumas reservas para que seja possível fazer-lhe face.
- **Relacionamento.** Através do relacionamento com uma rede alargada de conhecimentos pessoais, fica garantida a possibilidade de um novo emprego, uma melhor oportunidade, etc.

Da interligação destes fatores, surge a possibilidade de o profissional conseguir uma diferenciação, que por mínima que seja, pode ser decisiva na escolha do trabalhador por parte do empregador,

Deste modo a empregabilidade consiste na capacidade de um indivíduo, através do desenvolvimento de habilidades e de competências ao longo da vida, garantir a sua inserção no mercado trabalho.

Torna-se, portanto, essencial nos tempos de hoje a obtenção de novos conhecimentos e múltiplas habilidades.

Para tal, Malschitzky (2004) refere que o indivíduo necessita de determinadas características para atingir a performance profissional desejada, que são: “estar preparado para lidar com as várias demandas e culturas ao mesmo tempo; saber lidar com a dualidade; estar ligado a resultados; pensar estrategicamente; possuir perfil pessoal inquieto, interessado na melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios; saber lidar com as incertezas, questionando, propondo, interpretando rapidamente as demandas do mercado; visualizar a questão ética no alcance dos objetivos e metas organizacionais, resgatando a qualidade de vida no trabalho.”

Cabe a cada indivíduo garantir a inserção e manutenção do emprego através do desenvolvimento de habilidades e competências capazes de responder às exigências decorrentes das mais variadas mudanças ao longo do tempo.

No contexto deste trabalho a empregabilidade será entendida como a capacidade de um indivíduo obter, manter ou readquirir um emprego sob a perspetiva da responsabilidade social do Município perante os cidadãos que vivem este flagelo da atualidade que é o desemprego.

Associada à análise do sistema de educação, formação e emprego, a empregabilidade tem vindo a ganhar relevo, atualmente incluída na definição de políticas e estratégias com vista ao desenvolvimento e crescimento do emprego. Exemplo disso mesmo é a atual Estratégica Europeia para o Emprego, onde a empregabilidade surge como um dos quatro pilares, a par da adaptabilidade, da igualdade de oportunidades e espírito empresarial.

Mais recentemente a empregabilidade constitui também uma das quatro prioridades para as políticas nacionais de emprego jovem, conjuntamente com o empreendedorismo, a igualdade de oportunidade entre jovens, homens e mulheres e a criação de emprego por parte das Nações Unidas.

A integração da questão da empregabilidade nas principais políticas e documentos orientadores do desenvolvimento e crescimento do emprego a nível nacional, é um facto, nomeadamente no Programa Nacional para o Crescimento e Emprego (PNACE), no Plano Nacional para o Emprego (PNE), no Plano Tecnológico para a Educação, na Iniciativa Novas Oportunidades e no Plano Nacional para a Inclusão (PNAI). Isto instrumentalizado pelas medidas constantes do 3.º Quadro Comunitário de Apoio (QCA III) e do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), medidas que procuram dar resposta aos desafios impostos pela atual conjuntura.

A preocupação com a questão da empregabilidade encontra-se refletida nas várias iniciativas como é o caso dos Pactos Territoriais para o Emprego, as Redes Regionais para o Emprego, e os Planos de Desenvolvimento Social de Diversas Redes Sociais, como consta da Agenda Regional para a Empregabilidade, CCDRn (2016)

4.3. A empregabilidade e as boas práticas na Câmara Municipal da Guarda

Embora não existam projetos de iniciativa própria por parte da autarquia, a Câmara Municipal da Guarda surge como entidade promotora de algumas medidas de apoio ao emprego, financiadas pelo IEFP no âmbito do projeto Portugal 2020.

Refira-se a esse título o:

- **Contrato Emprego-Inserção** – Cujos destinatários são os desempregados inscritos nos serviços de emprego, beneficiários do subsídio de desemprego ou do subsídio social de desemprego. Com o intuito de preservar o apoio em situações de vulnerabilidade social, são considerados prioritários os desempregados que se encontrem numa situação de deficiência ou incapacidade, desemprego de longa duração, com idade igual ou superior a 45 anos, vítima de violência doméstica, ex-recluso ou pessoa que se encontre em situação de cumprimento de pena não privativa de liberdade,
- **Contrato Emprego Inserção + -** Com os mesmos critérios de prioridade anteriormente mencionados, esta medida de apoio destina-se a desempregados inscritos nos serviços de emprego, beneficiários do rendimento social de inserção. Para além destes podem ainda ser integrados neste programa desempregados inscritos nos serviços de emprego à pelo menos 12 meses, integrem família monoparental ou cujo cônjuge ou companheiro em união de facto se encontre igualmente em situação de desemprego; vítimas de violência doméstica.

Também, no intuito de promover a inserção no mercado de trabalho através de experiência prática em contexto de trabalho, o município contribui de forma interativa com os vários estabelecimentos de ensino. Uma colaboração assente num objetivo comum que passa pela fixação dos jovens no mercado de trabalho local, bem como pelo desenvolvimento das competências académicas já adquiridas o qual culmina com uma experiência prática em contexto de trabalho, para aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos. Assim proporciona:

- **Estágios Curriculares** Através de protocolos estabelecidos com várias instituições de ensino, a CMG promove estágios curriculares no âmbito da conclusão dos respetivos graus académicos, cuja finalidade é proporcionar ao aluno experiência profissional, contextualizada com a respetiva área de estudos, com o intuito de através de uma atividade supervisionada, capacitar o aluno de competências da vida em cidadania e vida profissional através da aquisição de competências próprias da atividade profissional desenvolvida.
- **Estágios PEPAL** Com o objetivo de proporcionar aos jovens uma experiência prática em contexto de trabalho com vista ao desenvolvimento e melhoria das suas qualificações a Administração Local e a Câmara Municipal da Guarda, nela incluída, tem vindo a concretizar aquilo que é já uma prática frequente à alguns anos, decorrente das atuais políticas públicas. Os estágios PEPAL enquadram-se também no âmbito do Portugal 2020, sendo, portanto, financiados.
- **Guarda – Autarquia familiarmente responsável** Distinguida em termos dos serviços disponibilizados e das medidas que tem implementado, tanto na gestão dos recursos humanos como de forma transversal às famílias do concelho, a Câmara da Guarda foi distinguida durante 6 anos consecutivo com a bandeira de Autarquia + Familiarmente Responsável. Este galardão é atribuído pelo OAFR, tendo em vista distinguir as boas práticas em diversas áreas de atuação: apoio à maternidade e paternidade, apoio às famílias com necessidades especiais, serviços básicos, educação e formação, habitação e urbanismo, transportes, saúde, cultura, desporto, lazer e tempo livre, cooperação, relações institucionais e participação social.

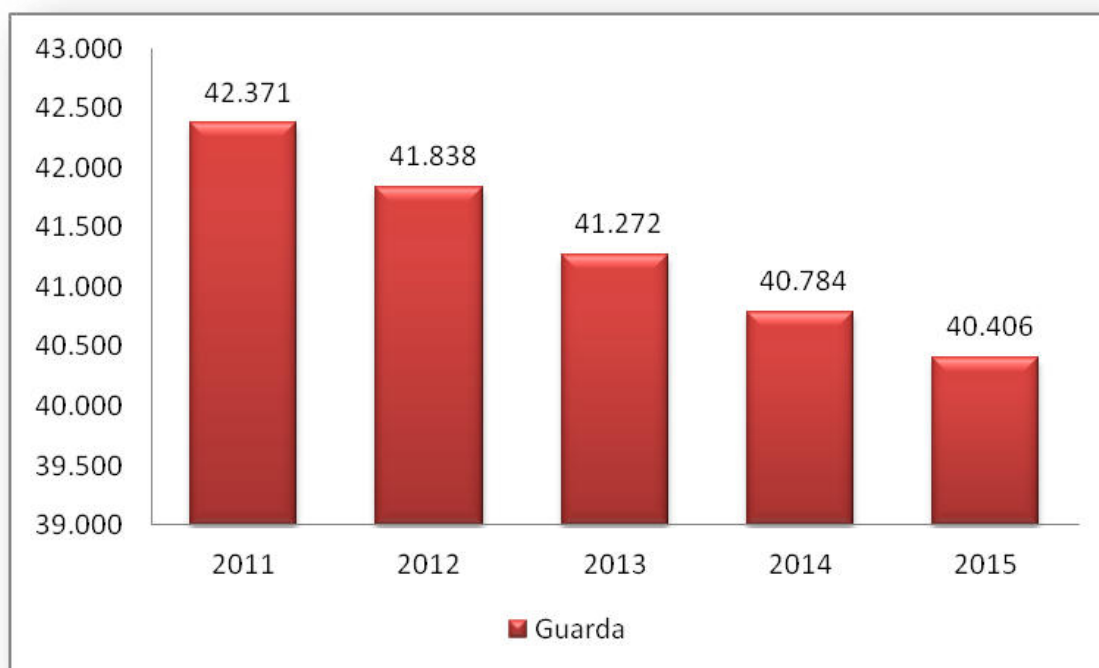
4.4. Análise demográfica do concelho em Números

Assumindo a necessidade de um modelo de crescimento sustentável que crie emprego e tenha como objetivo o respeito pela qualidade de vida e do trabalho dos cidadãos e pelos direitos sociais básicos importa conhecer os números da população ativa do

concelho, o nível de envelhecimento local e sua indexação à escassez de oportunidades de trabalho, bem como as estatísticas sobre desemprego a nível concelhio. Elencar essa informação será o objeto dos próximos parágrafos.

O concelho da Guarda tinha em 2011, aquando da realização dos Censos, uma população residente de 42.371 mil habitantes, cuja estimativa realizada pelo INE aponta para uma descida gradual nos anos seguintes, conforme ilustra o gráfico. Este fenómeno poderá estar intimamente ligado à pouca oferta de emprego existente no concelho levando principalmente os jovens a abandonarem a terra natal à procura de oportunidades de emprego.

Gráfico 3. População residente no concelho da Guarda



Fonte: Elaboração própria

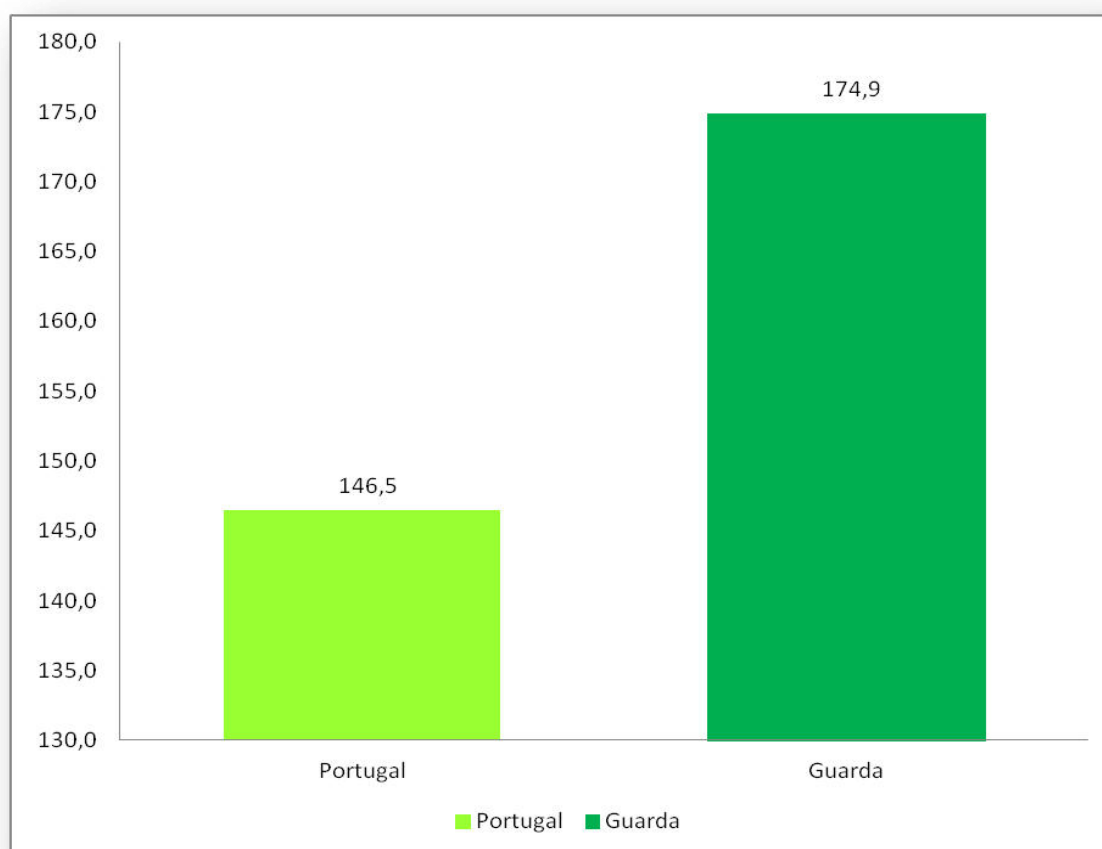
Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística - Estimativas Anuais da População Residente. Última atualização: 2016-06-16

Num universo de 42.371 mil indivíduos, em 2011, que compõem a população residente no concelho da Guarda, 22.326 tem idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, faixa etária onde habitualmente se enquadra a população ativa, pouco mais de metade.

Neste aspeto importa referir que atualmente se verifica neste concelho uma taxa de desemprego de 11,1% de acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística

Do mesmo modo, e pelas mesmas razões de desertificação, como se refere anteriormente pela falta de fixação de jovens nesta região, a população está cada vez mais envelhecida. Recorrendo aos dados mais recente publicados pelo INE e constantes do Anuário Estatístico da Região Centro, 2016, pode-se observar o envelhecimento do concelho que consegue ficar acima da média nacional, conforme se pode observar no gráfico 4 que se segue. Sendo o Índice de envelhecimento a relação entre a população com 65 ou mais anos e a população com 15 ou menos anos, pode-se dizer que no concelho da Guarda por cada jovem com 15 ou menos anos há um 1,75 idoso com 65 ou mais anos, o que compara com uma média nacional de 1,47.

Gráfico 4. Índice de envelhecimento

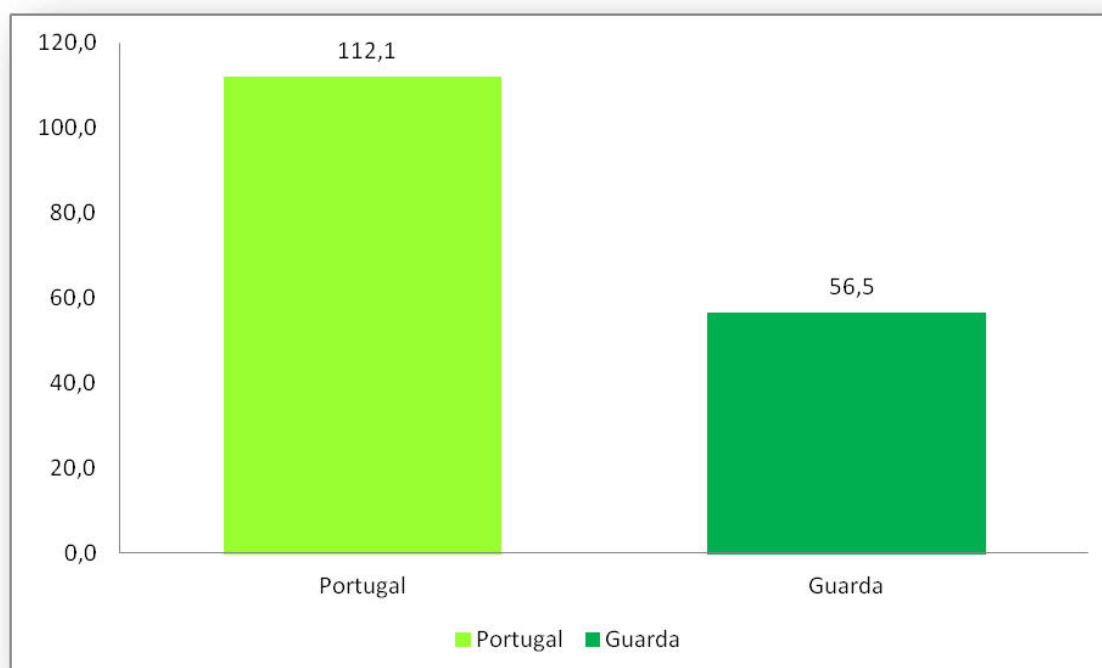


Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

Em termos de densidade populacional os dados do concelho de acordo com a mais recente publicação do INE, Anuário Estatístico da Região Centro, 2016, são metade mais baixo que a média nacional. Tem-se 56,5 habitantes por km² o que compara com 112,1 habitantes por km² à escala nacional, conforme vem ilustrado no gráfico 5 que se segue.

Gráfico 5 Densidade populacional

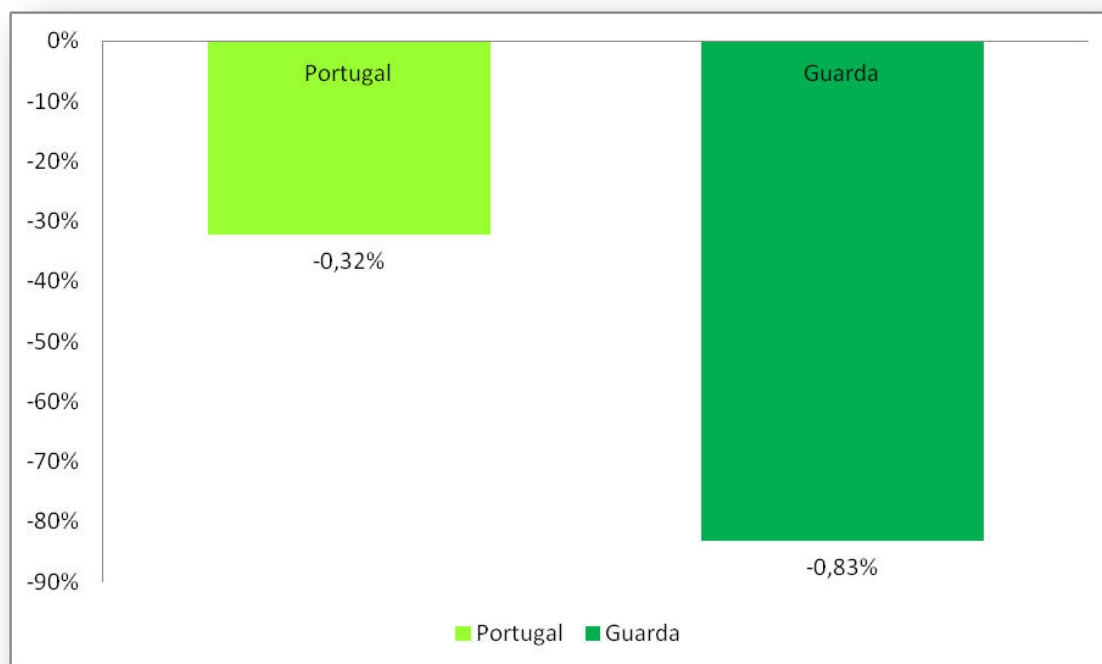


Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

A população em Portugal está em regressão, seja pela baixa natalidade, que atingiu números incapazes de garantir a sua própria substituição, seja pela saída de jovens (que nos últimos anos atingiu valores bastante elevados), seja pela incapacidade de atrair nacionais de outros países. Acontece que nos territórios de baixa densidade demográfica esse recuo tende a ser mais dramático. Ora, os números revelados pelo INE, no Anuário Estatístico da Região Centro, 2016, confirmam-no. Conforme se pode visualizar no Gráfico 6 que se segue a quebra de população no concelho é de 0,83% superior cerca de 2,6 vezes à quebra verificada a nível nacional.

Gráfico 6. Taxa de crescimento efetivo da população



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

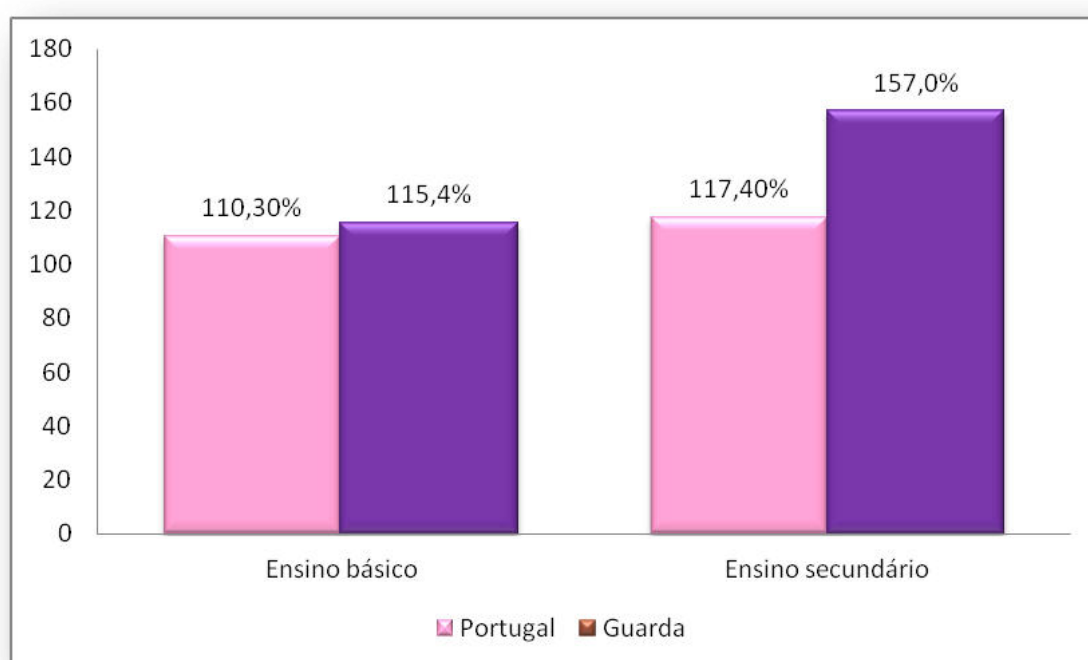
A estes dados relativos à população (ou à falta dela) e para uma intervenção mais consistente no domínio da empregabilidade, torna-se necessário realizar uma análise dos fatores que compõem a problemática deste tema com vista à obtenção de uma imagem nítida da realidade da empregabilidade no município da Guarda.

Assim procura-se nas seções seguintes o cruzamento entre as questões da educação e habilitações literárias, os níveis de desemprego, a escolarização, sob o ponto de vista dos vários fatores que o envolvem.

4.5. Escolaridade da população

Os três gráficos, gráfico 7, gráfico 8 e gráfico 9, que se apresentam a seguir mostram que no concelho da Guarda com números de escolarização superior aos nacionais, tanto no ensino básico como no ensino secundário apresentam uma reduzida taxa de retenção inferior à nacional, bem como uma elevada taxa de conclusão, quer no ensino secundário, quer no ensino superior.

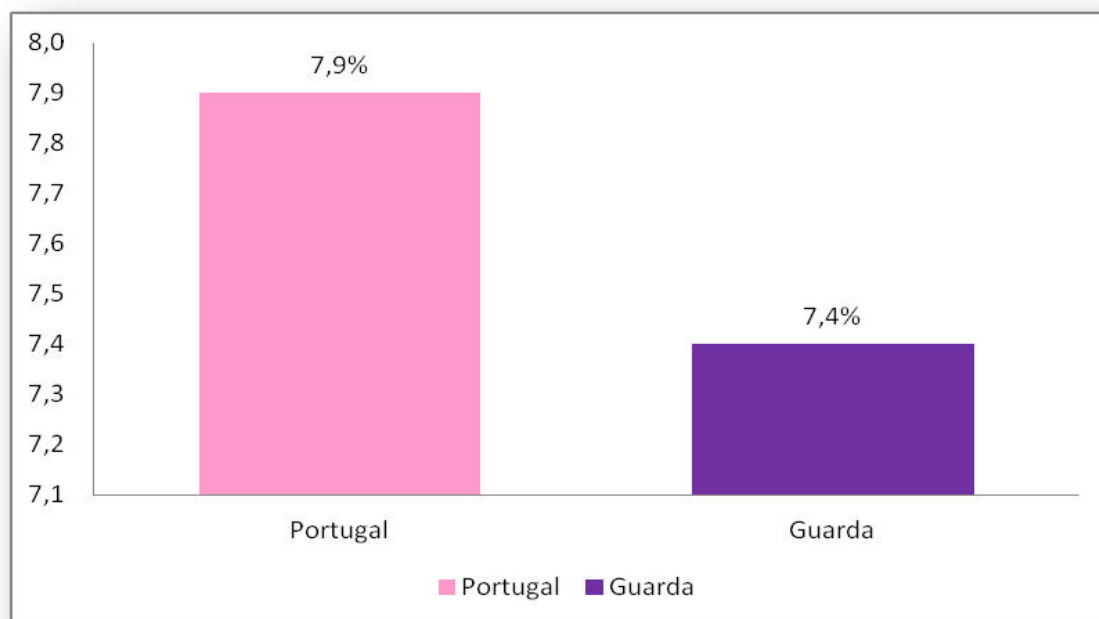
Gráfico 7. Taxa bruta de escolarização



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

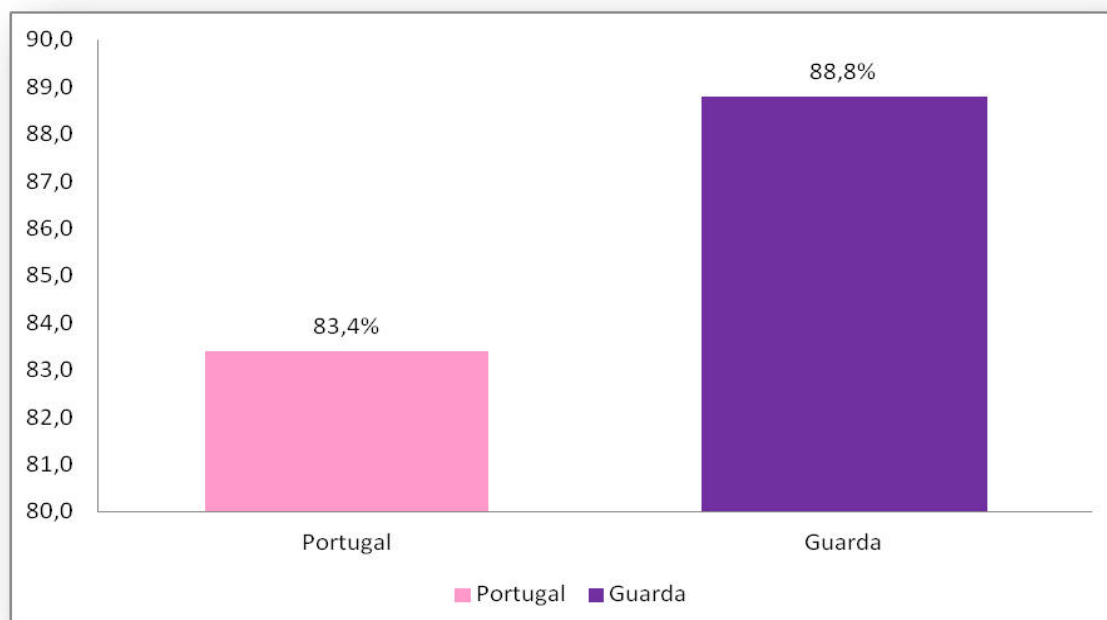
Gráfico 8. Taxa de retenção e desistência no ensino básico



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

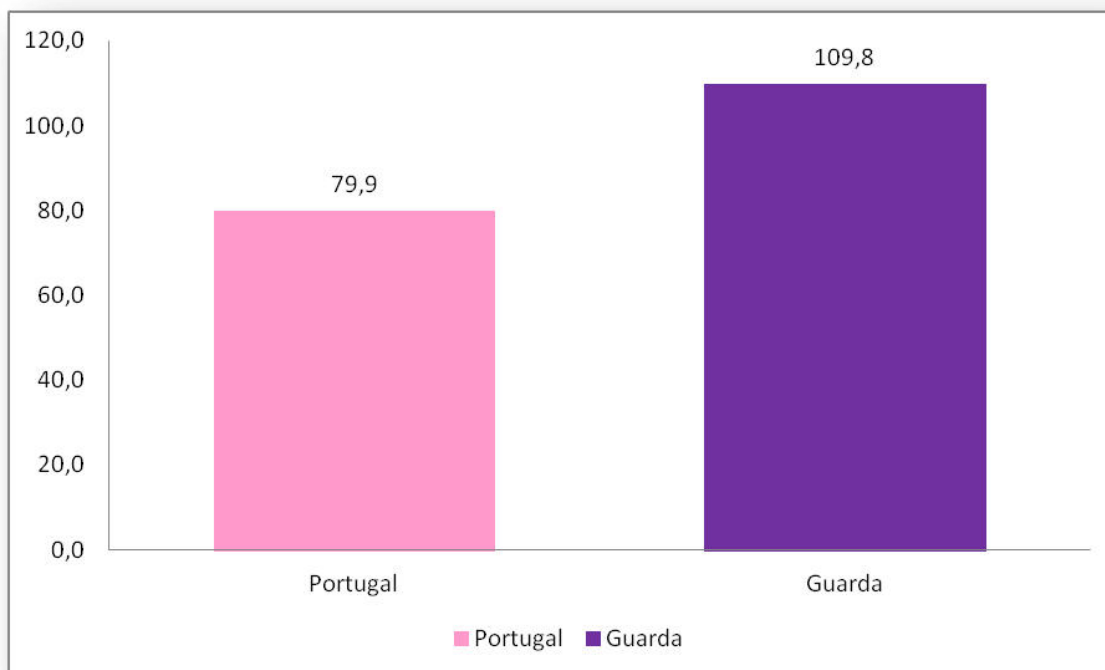
Gráfico 9. Taxa de transição/conclusão no ensino secundário



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

Gráfico 10. Diplomadas/os do ensino superior por 1 000 habitantes



Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro 2016

Se estes números fossem desenquadrados do território e da realidade demográfica que o caracteriza diríamos que estaríamos no mundo perfeito quando comparados com a média nacional. Na verdade, parece residir no concelho uma realidade comum às regiões de baixa densidade demográfica e deprimidas a *incapacidade de poder de atração*.

Não fora essa realidade e estes números poderiam colocar grandes expectativas quanto à aposta num projeto de aplicabilidade de competências, só possível através de um desenvolvimento local, apostado na criação de emprego, fomento do empreendedorismo, colmatando assim aqueles que são as principais lacunas no desenvolvimento do concelho: desemprego, envelhecimento, precaridade laboral, diminuição da população residente. Importa pois, fazer alguma referência ao tecido empresarial até para se perceber melhor a fragilidade de poder de atração do concelho.

4.6 Caraterização do tecido empresarial

Observando os números relativos às empresas e ao pessoal ao serviço das mesmas o que se verifica é que esses números em termos de densidade da empresa fica-se por metade da registada a nível nacional conforme se observa no gráfico 11 que se segue.

Gráfico 11:Caracterização do tecido empresarial no concelho da Guarda em 2014

Caraterização das empresas no concelho

Densidade de empresas

N.º/km²	2015	2011
Portugal	12,2	12,1
Guarda	6,2	6,2

Densidade de estabelecimentos

N.º/km²	2015	2011
Portugal	12,8	12,6
Guarda	6,5	6,5

Pessoal ao serviço por empresa

N.º	2015	2011
Portugal	3,1	3,4
Guarda	2,5	2,8

Pessoal ao serviço por estabelecimento

N.º	2015	2011
Portugal	2,9	3,2
Guarda	2,5	2,9

Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

Em termos comparativos, a tendência para os números do Pessoal ao serviço por empresa e por estabelecimento é ligeiramente descendente acompanhando o sentido descendente dos principais motores de desenvolvimento local, mas aqui nada de exuberante.

Em 2016 os trabalhadores por conta de outrem e por setor de atividade são os constantes do quadro 2 que se segue.

Quadro 2. Trabalhadores por conta de outrem por setor de atividade no concelho da Guarda em 2014

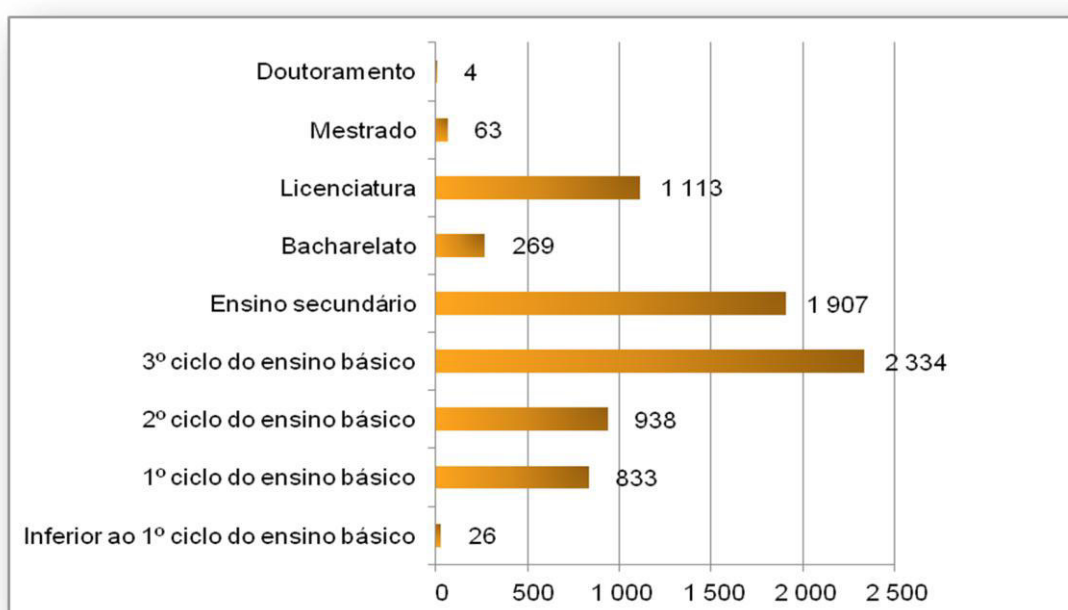
Primário	Secundário	Terciário
127	2 102	5 263

Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

Quando se observa o nível de escolaridade dos trabalhadores por conta de outrem, verifica-se que a maioria (31,2%) possui o terceiro ciclo do ensino básico e 25,5% possui o ensino secundário. Aqui há uma contradição, o elevado número de diplomados observado nos níveis de escolaridade não se refletem na escolaridade dos trabalhadores, já que só 14,9% são licenciados, conforme ilustra o gráfico 12 a seguir.

Gráfico 12. Trabalhadores por conta de outrem segundo o grau habilitacional

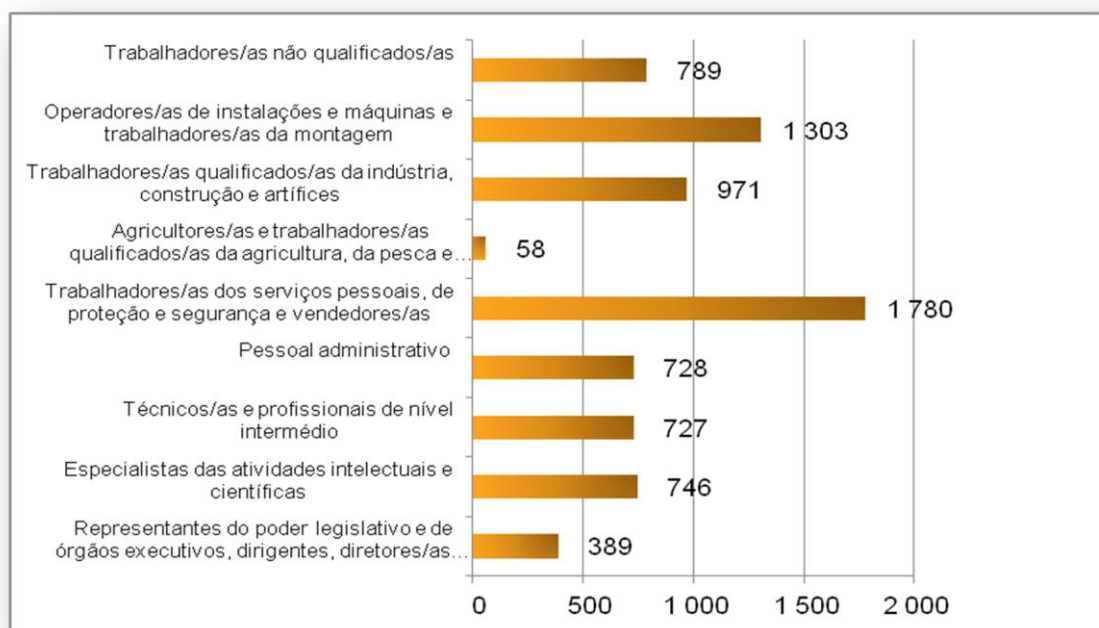


Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

Entretanto se conjugarmos estes números com os relativos à profissão principal, gráfico 13, corroboram-se os setores terciário e secundário como os maiores empregadores, refletindo quer os serviços da administração pública central e local, quer o comércio, quer as duas ou três empresas empregadoras do concelho, COFICAB, SODECIA e OLANO. Cerca de 38,7% são trabalhadores de serviços pessoais, de proteção e segurança, vendedores, pessoal administrativo e representantes do poder legislativo, dirigentes. Para o contingente trabalhadores qualificados da indústria, construção e operadores de instalações ficam 30,3%.

Gráfico 13. Trabalhadores por conta de outrem segundo a profissão principal



Fonte: Elaboração própria

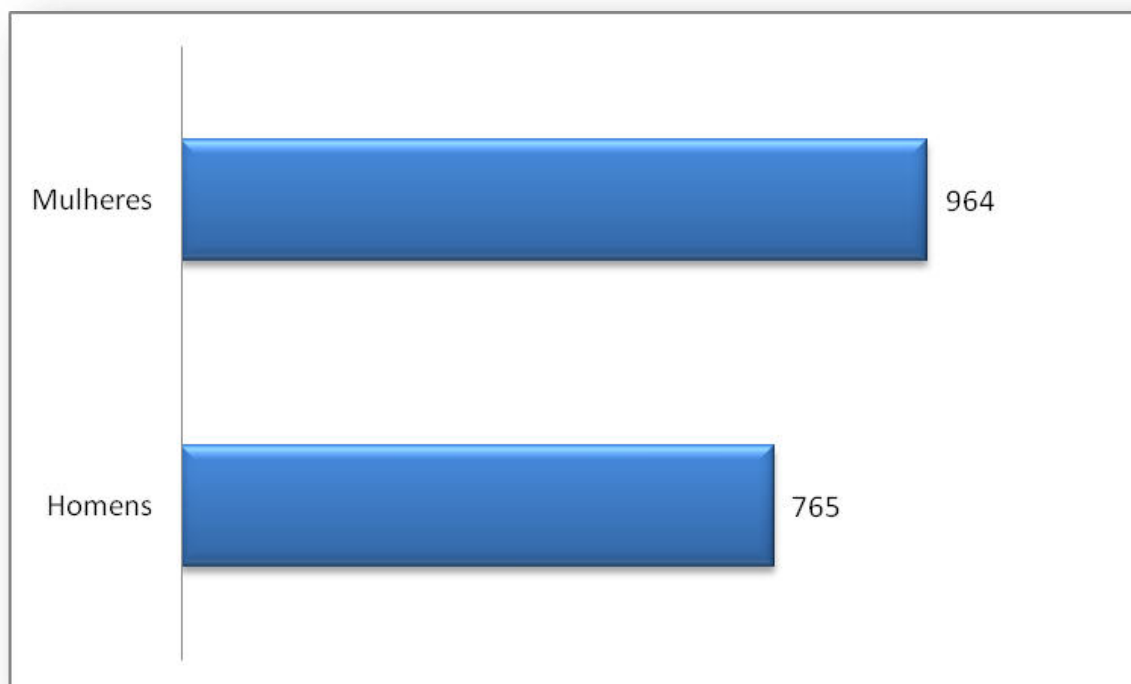
Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Anuário Estatístico da Região Centro (2016)

4.7. O desemprego

Da análise dos dados divulgados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, no final do mês de Outubro de 2016 o número total de desempregados era de 1729, menos 904 do que em 2011, repartidos entre 765 homens e 964 mulheres.

Este flagelo é caracterizado por atingir em maior número as mulheres do que os homens, facto que se verifica desde há muitos anos e que teima em manter-se apesar de uma das práticas mais comuns em termos de Responsabilidade Social em Portugal se no domínio da Igualdade do Género.

Gráficos 14. Desemprego registado no concelho da Guarda segundo o género



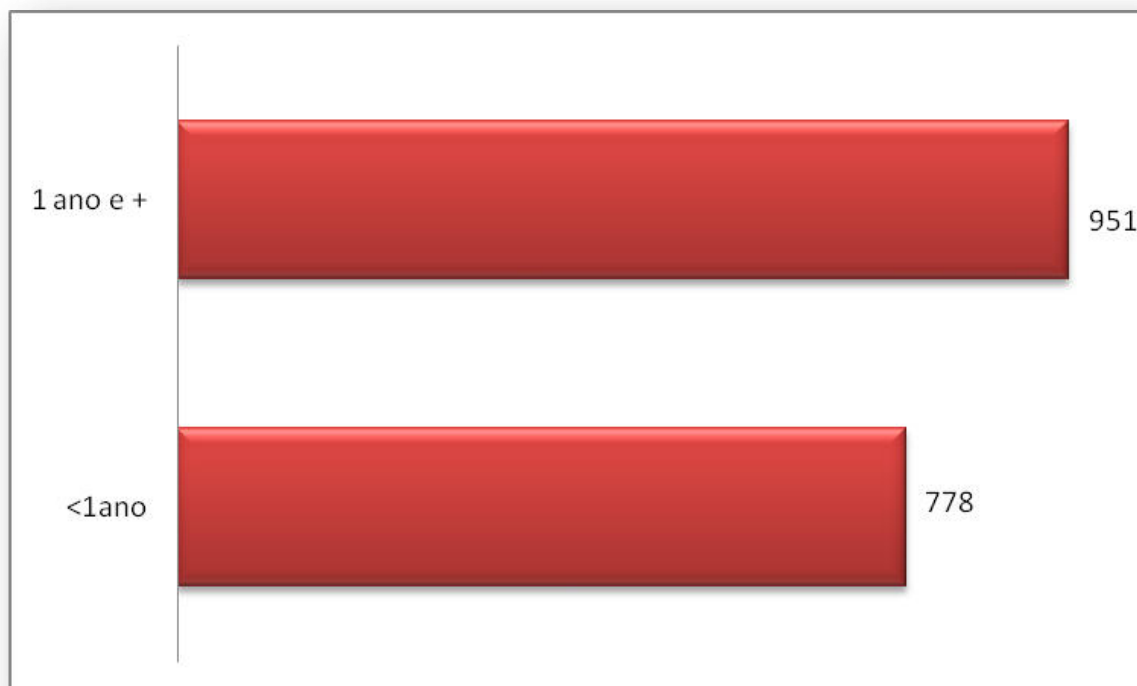
Fonte: Elaboração própria

Fonte de dados: Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016, Outubro) – Estatísticas mensais

Reflexo de que o desemprego neste concelho, para além dos fatores sócio económicos que o caracterizam, se deve também à conjuntura económica do país é o facto de o maior número de desempregados se encontrar nesta situação à mais de um ano, o que traduz a falta de alternativas mesmo para além dos limites geográficos do concelho da Guarda.

Do total de 1729 desempregados, encontram-se inscritos no centro de emprego e formação profissional à mais de 1 ano, 951, conforme visualizado no gráfico 15. Número que sugere a enorme dificuldade para encontrar emprego ou seja na capacidade de o conseguir.

**Gráficos 15. Desemprego registado no concelho da Guarda
segundo o tempo de inscrição**

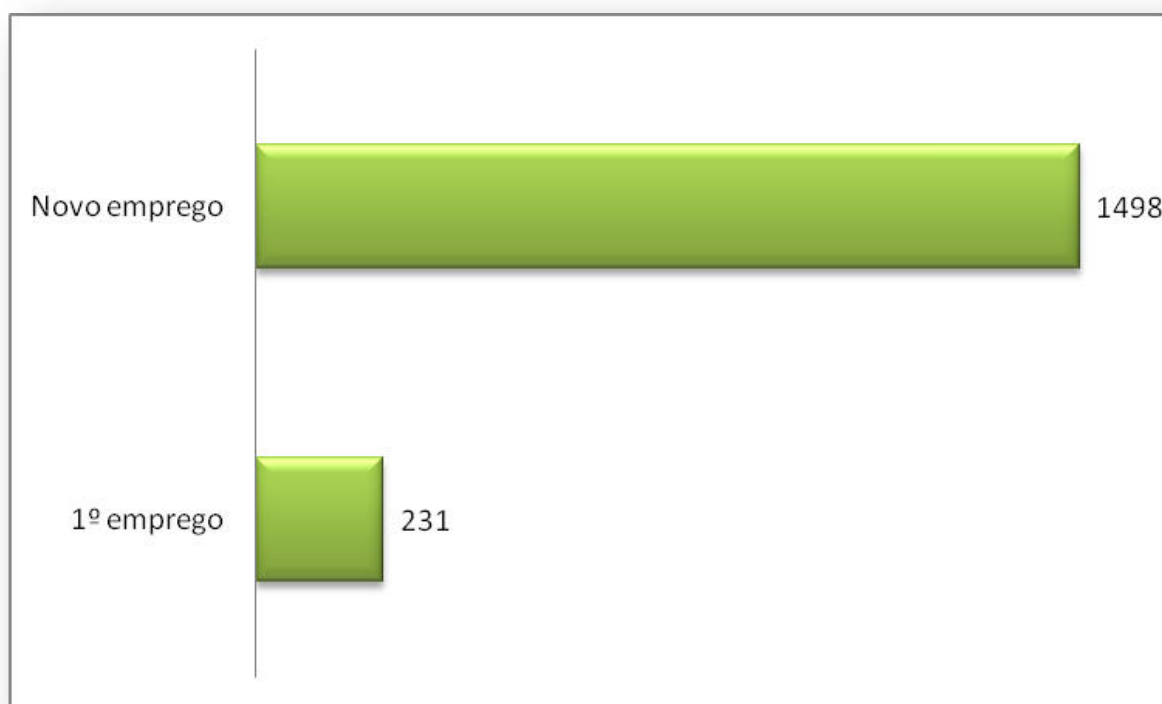


Fonte de dados: Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016, Outubro) – Estatísticas mensais

Tal como se pode observar nos gráficos seguintes, gráficos 16, 17 e 18, a grande maioria dos desempregados do concelho da Guarda corresponde a indivíduos à procura de um novo emprego, o que pressupõe uma análise às suas competências e a uma enorme capacidade de ajustamento a novas realidades profissionais, consubstanciada na problemática da empregabilidade, que vai ao encontro do cumprimento de alguns dos objetivos que fundamentam as ações desenvolvidas no âmbito deste projeto.

No entanto, da análise efetuada aos níveis de conclusão do ensino secundário e também ao número de diplomados em cada mil habitantes, em ambas as situações superior aos números referentes ao território nacional, leva a crer que, após a finalização dos estudos, os jovens não sentem qualquer tipo de atração pela fixação neste concelho.

**Gráficos 16. Desemprego registado no concelho da Guarda
face à procura de emprego**

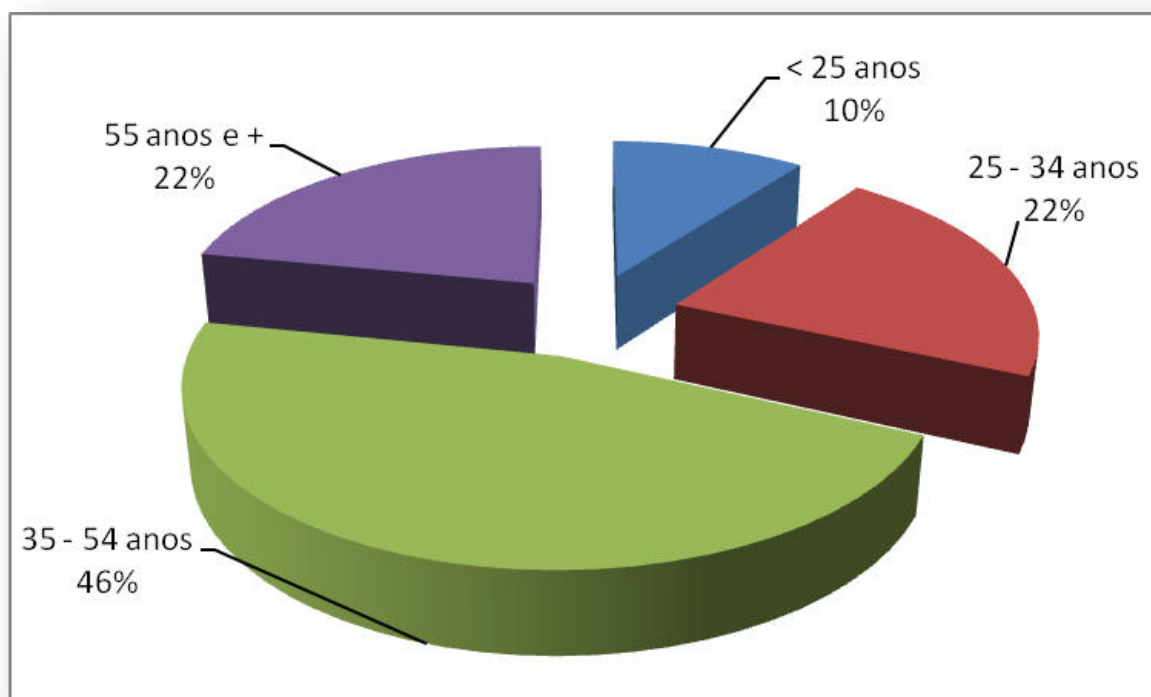


Fonte de dados: Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016, Outubro) – Estatísticas mensais

Complementando a análise anterior constata-se que aproximadamente metade dos desempregados se situam numa faixa etária entre os 35 e os 54 anos. Esta informação pode

indiciar dificuldade de uma readaptação a novas realidades profissionais e como tal um fator a ser trabalhado.

Gráficos 17. Desemprego registado no concelho da Guarda segundo o grupo etário



Fonte de dados: Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016, Outubro) – Estatísticas mensais

No gráfico seguinte, gráfico 18, que traduz os vários motivos das situações de desemprego, verifica-se que num total de 210, 40,5% correspondem ao fim de contratos não permanentes, reflexo da precariedade laboral inerente a épocas de crise económica.

Gráficos 18. Desempregados inscritos por motivo



Fonte de dados: Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016, Outubro) – Estatísticas mensais

4.8. Análise Swot do desemprego no município da Guarda

Considerada uma ferramenta de planeamento estratégico, a Análise Swot é utilizada na maioria das vezes para dar a conhecer o ambiente em que se pretende intervir, tanto nas empresas, como nas instituições e no presente projeto no concelho da Guarda.

Esta análise sugere também algumas sugestões de ações a desenvolver como contributo para o desenvolvimento do plano de intervenção ao nível da empregabilidade

S Strengths (Pontos fortes)

W Weaknesses (Pontos fracos)

O Opportunities (Oportunidades)

T Threats (Ameaças)

Os pontos fortes e fracos referem-se à situação atual e à realidade interna do concelho enquanto que as oportunidades e as ameaças correspondem a tendências e dizem respeito à realidade externa ao concelho.

Quadro 3. Análise swot ao desemprego no concelho da Guarda

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Boas infraestruturas locais direcionadas para o comércio• Diversas respostas e projetos no âmbito da inclusão social• Contributo do terceiro setor para integrar pessoas mais vulneráveis ao risco social em postos de trabalho• Estreita colaboração das entidades locais na promoção da empregabilidade• Colaboração com o IEFP na promoção da empregabilidade• Elevado número de entidades formadoras acreditadas capazes de dar resposta às necessidades de formação diagnosticadas• Existência de uma rede de instituições de ensino superior, profissional e tecnológico capaz de dar resposta às solicitações• Elevada taxa de sucesso escolar• Aumento do número de alunos que procuram frequentar cursos profissionais e tecnológicos• Diversidade de cursos existentes nas várias instituições de ensino.• Elevado nível de empregabilidade de	<ul style="list-style-type: none">• Elevada taxa de desemprego, superior à taxa nacional• Elevada percentagem de pessoas em situação de desemprego de longa duração• Setor empresarial fragilizado• Baixa qualificação escolar e profissional de grande percentagem dos desempregados• Subsídio dependência• Desajuste entre o perfil dos desempregados e as oferta de postos de trabalho existentes• Desmotivação por parte dos desempregados face à fraca qualidade de ofertas de trabalho no IEFP• Desarticulação entre o setor público e o setor privado• Preço muito elevado dos terrenos industriais• Decréscimo demográfico muito elevado• Baixa qualificação das pessoas ativas e pouca sensibilização para a necessidade de requalificação e formação ao longo da vida• Desajustamento da oferta formativa,

algumas ofertas formativas	<p>tendencialmente selecionada em função de “modas” ou simplesmente por maior facilidade no financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidade de dispositivos que permitam um eficiente levantamento de necessidades de formação • Incapacidade de fixação dos recursos humanos mais qualificados no concelho.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de apoio ao emprego expressas nos programas de estágios profissionais • Programas comunitários de financiamento • Interesse crescente nas parcerias público privadas para o desenvolvimento local • Intervenção pública na requalificação e regeneração urbana • Dinamização do potencial turístico • Reconversão das indústrias tradicionais por incorporação de inovação e novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica atual • Encerramento de fábricas por insolvência • Dificuldade de sobrevivência de comércio e serviços de proximidade • Maior capacidade dos concelhos vizinhos para atrair a implantação de empresas e investimento privado • Deslocalização de algumas empresas • Postura standarizada na definição de ofertas formativas com risco de desajustamento face às necessidades do mercado de trabalho • Risco crescente de alguns esforços no âmbito da formação de pessoas em situação de desemprego passarem de temporárias a permanentes • Baixa expectativa de mobilidade social ascendente através da frequência dos sistemas de educação e formação por via do crescente desemprego de diplomados

Fonte: Adaptado de

Câmara Municipal de Espinho - <http://www.cm-espinho.pt/redesocial/?p=33>

4.9. Considerações Finais

Neste capítulo abordou-se a questão da empregabilidade no concelho da Guarda enquadrando-a na realidade demográfica do concelho, marcada por uma forte desertificação e elevado envelhecimento da população, a que se associou os números de desemprego, talvez menos elevados pelo facto do concelho não conseguir reter os mais jovens. Por fim fez-se um diagnóstico que permite percecionar os traços dominantes da problemática da empregabilidade no concelho.

Capítulo 5

“Job match Guarda” – Núcleo de Empregabilidade da Guarda

5.1. Enquadramento

Neste capítulo, depois de equacionado o conceito de município, suas competências e atuais práticas de Responsabilidade Social, vai procurar-se desenvolver um modelo para a criação de um núcleo de atendimento, orientação e encaminhamento de cidadãos do concelho da Guarda à procura de emprego. Este modelo surge na sequência do elevado desemprego verificado no concelho e sobretudo à falta de emprego

A empregabilidade como dimensão da Responsabilidade Social surge em consequência do contributo da CMG enquanto promotora do emprego e não como potencial empregadora, pois tal situação seria inoportuna. Assim, a CMG pode de uma forma integrada através de parceria com várias entidades interessadas, incrementar o acesso ao mercado de trabalho através da dinâmica de procura e oferta de emprego bem como da melhoria das competências do público alvo.

O funcionamento deste núcleo assenta numa gestão de forma partilhada e baseada numa dinâmica participativa com vista a fomentar uma forte complementaridade entre as ações dos vários parceiros e não uma sobreposição das mesmas. As ações desenvolvidas constituirão uma referência para as políticas de ensino, formação e emprego de todas as entidades envolvidas neste projeto. Da articulação perfeita entre todas dependerá o sucesso e a utilidade deste projeto.

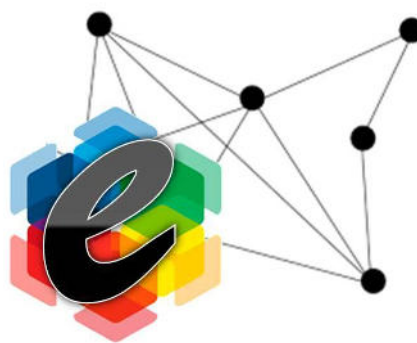
5.2. Nome do projeto

O nome escolhido para o projeto procura ilustrar o imperativo do mercado de trabalho dos nossos dias, a permanente e evolutiva adaptação da oferta à procura de trabalho. Nunca como hoje essa adaptação foi tão exigente.

job match Guarda

5.3. Logotipo

Figura 3. Logotipo do projeto job match Guarda



Fonte: Elaboração própria

5.4. Proposta de Modelo

5.4.1 Propósito – Visão

Partindo do pressuposto que a capacidade de um indivíduo para exercer uma profissão está intimamente relacionada com as suas competências e qualificações, que as qualificações de um indivíduo são fruto do ensino e formação obtidos e do meio social em que desenvolveu a sua personalidade, e que o ensino e formação recebidos ao longo da vida e o perfil de

competências que desenvolveu são o suporte básico da empregabilidade de cada indivíduo, intuitivamente se percebe qual o propósito e a visão norteadora deste projeto.

Constata-se hoje, uma enorme necessidade de melhorar competências na procura de emprego, como é o exemplo da elaboração de um currículo ou como se comportar e preparar para uma entrevista de emprego.

Deste modo, após a análise e diagnóstico realizado acerca da problemática do emprego no município da Guarda, o modelo para a empregabilidade visa, através de um conjunto de ações norteadas por cinco áreas de intervenção, atingir níveis de empregabilidade que permitam:

- aos ativos nomeadamente aqueles que procuram um novo emprego decidir atualizar os seus conhecimentos e habilidades
- a convergência entre os conhecimentos e experiência profissional com a futura prática profissional.
- a aproximação do sistema de ensino e de formação às reais necessidades do mercado de trabalho

Cada vez mais se salienta a importância das competências básicas como o cálculo financeiro, as línguas, a gestão do tempo, a autoestima, a assertividade, a comunicação, o empreendedorismo, entre outras, marcadamente estruturantes na promoção da empregabilidade, que hoje se designam como Saber, Saber ser, Saber estar e Saber fazer

A conjugação dos objetivos e a visão pretendida permite identificar as cinco áreas de intervenção deste projeto.

- Dinamização da rede de parceiros com vista à promoção da empregabilidade
- Capacitação e Qualificação das pessoas para a inserção no mercado de trabalho
- Job matching
- Empreendedorismo
- Divulgação da informação através do web site informativo

A estrutura de atuação do núcleo de empregabilidade sustenta-se em cinco áreas de intervenção que de uma forma sistémica asseguram a coerência das ações desenvolvidas.

5.4.2 Objetivos – Missão

A prossecução dos objetivos e propósito do projeto para promoção da empregabilidade refletem a missão atender, orientar e encaminhar os cidadãos do concelho para ingressar, reingressar no mercado de trabalho através de ações desenvolvidas de uma forma articulada entre as várias entidades interessadas.

Consiste no fundo em identificar orientações e propor caminhos que possam contribuir para a melhoria da empregabilidade no município.

O cumprimento da missão dependerá sempre de um contínuo levantamento de necessidades decorrente da análise aos dados estatísticos para apreciação da real situação de desemprego e da evolução do mercado de trabalho, bem como da análise dos indicadores do desenvolvimento sócio económico local.

Partindo da estratégia definida para cumprir o propósito com que foi criado, o núcleo para a empregabilidade estipula os objetivos específicos seguintes:

- Identificar as necessidades e oportunidades de formação
- Promover boas práticas para uma contínua recolha e atualização, distribuição e intercâmbio de dados referentes às ofertas de ensino formação e emprego.
- Criar uma base de conhecimento sobre a problemática da empregabilidade, nomeadamente no que diz respeito aos perfis funcionais, competências necessárias para a ocupação de um posto de trabalho, de forma ajustada a esse perfil, incluindo também a caracterização do posto de trabalho em causa.
- Promover uma ação concertada entre os agentes direcionada para a formação e o emprego.
- Intensificação de ações de orientação vocacional
- Incremento de ações de sensibilização para a necessidade de formação ao longo da vida
- Estimular os jovens à procura do primeiro emprego para a melhoria das suas qualificações com vista ao ingresso no mercado de trabalho
- Promover o aumento da formação nas pessoas ativas.

- Melhorar a relação e a interação com o mercado de trabalho das pessoas desempregadas e com idade superior a 45 anos
- Promover a autonomia na empregabilidade (autoestima, autoconhecimento, auto motivação e autoavaliação)
- Promover a conciliação de esforços de todas as partes interessadas
- Promover a sensibilização e tomada de consciência para a problemática a empregabilidade

5.4.3 Planos de Ação

Para poder atingir as metas estabelecidas norteadas pela visão de empregabilidade a que se propôs, o núcleo de empregabilidade da CMG deve implementar um conjunto de ações cuja lógica de atuação é identificar orientações e propor caminhos aos cidadãos

A concretização do plano de ação vincula-se à disponibilização dos diferentes instrumentos proporcionados pelos programas operacionais de natureza temática ou territorial integrados no QREN ou noutro tipo de iniciativas de apoio ao desenvolvimento económico, social e territorial.

As diferentes práticas que incorporam este plano de ação vão ser agrupadas por eixos de intervenção, identificados e descritos a seguir:

Eixo 1	Dinamização da rede de parceiros com vista promoção da empregabilidade
--------	---

A finalidade das ações desenvolvidas na vertente da dinamização e promoção deste projeto, é a de sensibilizar e dar a conhecer uma problemática para muitos ainda pouco conhecida com o intuito de potenciar o funcionamento integrado do núcleo de empregabilidade, de acordo com os seguintes objetivos específicos;

- Ação de sensibilização para consciencialização da relevância da temática da empregabilidade.

- Diagnóstico e avaliação regular da situação relativa à questão da empregabilidade;
- Implementação e disseminação de boas práticas para a empregabilidade

De seguida no quadro 4 os objetivos, metas e enquadramento das ações.

Quadro 4. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 1

Eixo 1. Dinamização da rede de parceiros com vista promoção da empregabilidade

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Metas	Ações	Descrição das Ações	Destinatários	Responsabilidade	Prazo	Indicadores de Medida	Fontes de Verificação
Dar a conhecer a problemática da empregabilidade	Sensibilização para consciencialização da importância da temática da empregabilidade	Alcançar o interesse e a atenção de todas as partes interessadas nomeadamente o público a quem se dirige o projeto	Realização de seminários, colóquios e debates sobre a problemática em análise	Caracterização dos níveis de empregabilidade, desemprego e escolarização e desenvolvimento local	População em geral e os <i>stakeholders</i> em particular	Núcleo de Empregabilidade4 CMG	Janeiro de 2018	n.º de clientes acolhidos n.º de visitantes da página web	Relatório Anual do núcleo de empregabilidade
	Avaliar para melhorar e direcionar as ações a desenvolver	Levantamento de necessidades face ao desenvolvimento de ações melhor direcionadas para atingir os objetivos propostos	Diagnóstico e avaliação regular da situação relativa à questão da empregabilidade	Análise estatística de dados relativos à empregabilidade	População em geral e <i>stakeholders</i> em particular	Núcleo de Empregabilidade CMG IEFP	Junho de 2018	n.º de estatísticas realizadas	Relatórios mensais de empregos criados e empregos destruídos
	Consensualizar o conceito de empregabilidade e uniformizar práticas comuns neste âmbito	Elaboração de um manual de boas práticas	Implementação e disseminação de boas práticas para a empregabilidade	Efetuar um levantamento de atividades caracterizadas como sendo práticas de responsabilidade social no âmbito da empregabilidade	População em geral e os <i>stakeholders</i> em particular	Núcleo de Empregabilidade CMG	Dezembro de 2018	n.º de atividades identificadas	Manual de Boas Práticas

Fonte: Elaboração própria

Eixo 2	Capacitação e Qualificação das pessoas para a inserção no mercado de trabalho
---------------	--

Com as ações constantes deste eixo pretende-se possibilitar a melhoria das qualificações escolares e profissionais do público alvo. Potenciar a inserção no mercado de trabalho através do aumento de qualificações e competências atuais direcionadas para a nova caracterização do mercado de trabalho.

A formação e a qualificação deve ser realizada numa perspetiva de através das potencialidades interesses e necessidades dos candidatos ao emprego, responder às necessidades do mercado de trabalho.

- Atendimento personalizado para identificação e análise do perfil do candidato
- Análise swot para avaliar a empregabilidade do indivíduo
- Aplicação de algumas metodologias de avaliação da empregabilidade: - Escala de Empregabilidade
- Sessões de *coaching* para jovens com baixas competências sociais
- Formação em competências básicas como sendo cálculo, alfabetização, informática, cidadania, consciência social e ambiental, direito do trabalho, finanças pessoais

De seguida no quadro 5 a sistematização dos objetivos, metas das ações integradas neste eixo.

Quadro 5. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 2

Eixo 2. Capacitação e Qualificação das pessoas para a inserção no mercado de trabalho

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Metas	Ações	Descrição das Ações	Destinatários	Responsabilidade	Prazo	Indicadores de Medida	Fontes de Verificação
Potenciar a inserção no mercado de trabalho através do aumento de qualificações e competências atuais direcionadas para nova conjuntura do mercado de trabalho	Motivar o cliente para a procura de emprego	Avaliar o perfil funcional dos clientes que procuram o núcleo de empregabilidade	Atendimento personalizado para identificação e análise do perfil do candidato	Diálogo, Entrevista e preenchimento de ficha de cadastro	Clientes	Núcleo de Empregabilidade	Diariamente	Número de indivíduos atendidos	Registo de ficha de cadastro inserida na base de dados do núcleo de empregabilidade
	Promover o autoconhecimento ao cliente através da análise realizada	Avaliar as reais competências e qualificações do próprio indivíduo	Análise swot para avaliar a empregabilidade do indivíduo	Realizar uma análise swot com o acompanhamento do psicólogo que realiza o atendimento	Clientes	Núcleo de Empregabilidade	Diariamente	Número de análises swot face ao número de clientes atendidos	Existência de uma análise por cliente
	Avaliar qual a intervenção a realizar em termos de níveis de empregabilidade	Caracterizar o indivíduo através da avaliação dos níveis de empregabilidade	Aplicação de algumas metodologias de avaliação da empregabilidade: - Escala de Empregabilidade	Aplicação de Escalas de empregabilidade	Clientes	Núcleo de Empregabilidade CMG	Por cada atendimento	Número de testes de empregabilidade face ao número de clientes atendidos	Existência de uma análise por cliente
	Elevar o grau de competências sociais	Despertar e consciencializar para a importância das competências sociais na procura de emprego	Sessões de <i>coaching</i> para jovens com baixas competências sociais	Diálogo e troca de experiências e conhecimentos entre os participantes	Clientes	Núcleo de Empregabilidade Câmara Municipal	3 sessões por ano	Número de análises swot face ao número de clientes atendidos	Anular todas as falhas de competências identificadas ao utente
	Proporcionar o acesso a competências básicas para a procura de emprego	Garantir que todos os utentes do núcleo fiquem certificados com as competências básicas necessárias	Formação em competências básicas	Ações de formação	Clientes	Núcleo de Empregabilidade CMG IEFP Centros de Formação do concelho da Guarda	1 ano	Número de competência adquiridas pelo núcleo	Anular todas as falhas de competências identificadas ao cliente

Fonte: Elaboração própria

Eixo 3	<i>Job matching</i>
--------	----------------------------

O conjunto de ações integrantes deste eixo de intervenção visam identificar e sinalizar as ofertas de emprego adequadas à população alvo.

O *job matching* é um processo cuja finalidade é encontrar pessoa certa para o lugar certo. Procura confluir as competências da pessoa com as necessidades do posto de trabalho

De seguida no quadro 6 a sistematização dos objetivos, metas das ações integradas neste eixo.

Quadro 6. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 3

Eixo 3. *Job matching*

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Metas	Ações	Descrição das Ações	Destinatários	Responsabilidade	Prazo	Indicadores de Medida	Fontes de Verificação
identificar e sinalizar as ofertas de emprego adequadas à população alvo	Encontrar a pessoa certa para o lugar certo	Confluir as competências do indivíduo com as necessidades do posto de trabalho	<i>Job matching</i>	Construir uma base de dados com a oferta e procura de emprego capaz de cruzar dados no sentido de juntar a pessoa e o posto de trabalho	Todas as partes interessadas identificadas no projeto	Núcleo de empregabilidade CMG IEFP	1 Ano	Número de processos com sucesso	Número de confluências encontradas

Fonte: Elaboração própria

Eixo 4	Empreendedorismo
---------------	-------------------------

Neste eixo importa desenvolver ações que promovam o espírito empreendedor e o apoio ao autoemprego. A exemplo disso apresentam-se ações no sentido de apoiar as oportunidades de criação do próprio negócio, através da aplicação ao tecido empresarial e em colaboração com a rede de desenvolvimento local.

As ações de promoção do empreendedorismo abrangem tanto o apoio à criação do próprio emprego como o apoio a empresas já existentes, sempre numa ação concertada e em estreita interligação com o tecido empresarial e a rede de desenvolvimento local.

Há a destacar as seguintes ações a desenvolver, assim:

- Ação de sensibilização e formação
 - Da Ideia ao Negócio
 - Maturação de Ideias
 - Como conseguir financiamento
 - Regime Jurídico
- -Concurso de Empreendedorismo
- -Mostra de Ideias e Projetos

De seguida no quadro 7 a sistematização dos objetivos, metas das ações integradas neste eixo.

Quadro 7. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 4

Eixo 4. Empreendedorismo

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Metas	Ações	Descrição das Ações	Destinatários	Responsabilidade	Prazo	Indicadores de Medida	Fontes de Verificação
Desenvolver ações que promovam o empreendedorismo e o auto-emprego	Promover o desenvolvimento local através da criação de novas empresas	Incentivar, Informar, Orientar e Encaminhar para o desenvolvimento de projetos	Ações de sensibilização e formação	Acompanhar o cliente desde a formação e maturação da ideia, a elaboração do projeto e os contornos jurídico e financeiro	Clientes	Núcleo de empregabilidade IEFP Instituições financeiras Entidades promotoras desenvolvimento local Entidades locais	1 ano	Nº de projetos de empreendedorismo	Registo de projetos promovidos e encaminhados pelo núcleo de empregabilidade
	Incentivar através da competição saudável e atribuição de um prémio com vista à valorização do projeto apresentado	Estimular a criação do próprio emprego	Concurso de empreendedorismo	Concurso de projetos de empreendedorismo	Clientes	Núcleo de empregabilidade CMG IEFP Agentes de desenvolvimento local Instituições financeiras Autoridades locais e nacionais	1 ano	Um concurso em cada ano de atividade do núcleo	Realização do evento
	Dar a conhecer à população do concelho e aos intervenientes no desenvolvimento local, bem como a todas as partes interessadas do núcleo de empregabilidade as iniciativas no âmbito do empreendedorismo	Em cada ciclo anual de atividade do núcleo promover um concurso e uma mostra de projetos de empreendedorismo	Mostra de ideias e projetos	Realização de uma mostra de projetos empreendedores aberto ao público como forma de divulgação das potencialidade dos e jovens empreendedores do concelho	Clientes	Núcleo de empregabilidade CMG IEFP Agentes de desenvolvimento local Instituições financeiras	1 ano	Uma mostra em cada ano de atividade do núcleo	Realização do evento

Eixo 5	website e informação
--------	-----------------------------

Considerando o modelo de gestão partilhada e baseada numa dinâmica participativa com vista à complementaridade das ações torna-se imprescindível a criação de uma plataforma digital onde o acesso à informação seja recíproca por parte de todos os interessados.

A gestão eficaz da informação e do conhecimento leva a igualdade de oportunidades por parte do público alvo, bem como à atualização da informação por forma a estar sempre acessível e disponível a todos os interessados.

Para a concretização deste eixo devem ter-se em conta as seguintes ações:

- Atualização constante do site e da plataforma digital
- Aumento da mobilidade da informação promovendo a deslocação das iniciativas/formadores pelos vários pontos do concelho
- Elaboração de uma *newsletter* trimestral

De seguida no quadro 8 a sistematização dos objetivos, metas das ações integradas neste eixo.

Quadro 8. Objetivos, metas e enquadramento das ações enquadradas no Eixo 5

Eixo 5. website e informação

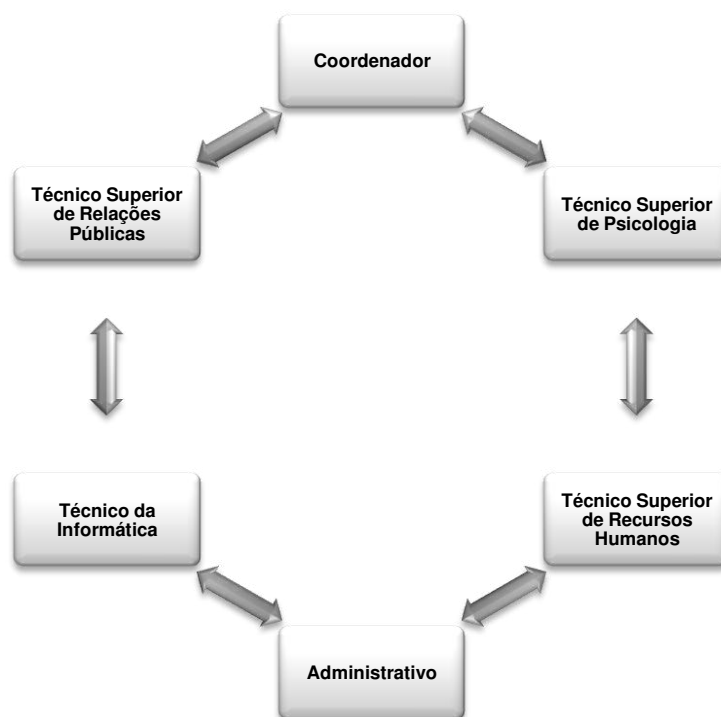
Objetivos gerais	Objetivos específicos	Metas	Ações	Descrição das Ações	Destinatários	Responsabilidade	Prazo	Indicadores de Medida	Fontes de Verificação
Gestão da informação e do conhecimento	Facilitar o livre acesso a toda a informação ao mesmo tempo como meio de promover a igualdade de oportunidades	Manter toda a informação atualizada permanentemente	Construção de uma plataforma digital	Atualização de toda a informação disponível e necessária à interação entre todas as partes interessadas do projeto.	População em geral e <i>stakeholders</i> em particular.	Núcleo de empregabilidade Câmara Municipal da Guarda <i>Stakeholders</i> do projeto	Diariamente	N.º de dados desatualizados no site num prazo máximo de uma semana	Atualização dos dados com base na identificação do problema e não de forma proactiva
	Motivação para um objetivo comum com vista ao envolvimento nas várias ações desenvolvidas no âmbito do projeto	Através da realização de iniciativas envolver os vários pontos do concelho num objetivo comum em prol de um desenvolvimento conjunto e partilhado	Mobilidade da informação através da deslocação de algumas iniciativas para os vários pontos do concelho	Ações de sensibilização para a problemática da empregabilidade Ações de formação de competências Ações de divulgação do núcleo de empregabilidade	População em geral e todos os <i>stakeholders</i> em particular	Núcleo de empregabilidade CMG IEFP Entidades prestadores de serviço	1 ano	Realização de uma atividade	Realização da atividade
		Distribuição por todas as partes interessadas para difusão dentro de cada uma	Elaboração de uma newsletter	Informação sobre o trabalho desenvolvido pelo núcleo de empregabilidade Divulgação das ações a desenvolver futuramente Divulgação dos resultados obtidos com as ações já desenvolvidas	População em geral	Núcleo de empregabilidade Câmara Municipal da Guarda	Trimestre	Edição de 4 números em cada período anual de atividade	Número de <i>Newsletters</i> editadas.

Fonte: Elaboração própria

5.4.4 Recursos Humanos

Os recursos humanos necessários à implementação deste projeto são de cinco elementos. Esses elementos atuam numa perspectiva de complementaridade de funções com vista a um objetivo comum, de forma participativa e integrada, por forma a constituírem uma equipa multidisciplinar que inclua as seguintes áreas funcionais:

Figura 4. Recursos humanos necessários à implementação do projeto



Fonte: Elaboração própria

Cada um dos referidos elementos irá desenvolver as seguintes atividades:

Coordenador –Ao coordenador é atribuída a responsabilidade de planear e coordenar e controlar o desenvolvimento do projeto nas diversas áreas de atuação, nomeadamente através da comunicação, recolha de métricas, suprimindo necessidades, mantendo sempre o foco naquilo que é o principal objetivo do projeto.

Neste projeto específico, cuja entidade promotora do projeto é o Município da Guarda, o coordenador deverá ser um elemento pertencente a esta instituição no sentido de promover o alinhamento dos objetivos propostos, com a estratégia, delineados em conjunto.

Técnico Superior de Relações Públicas – A principal função do Relações Públicas neste projeto passa por estabelecer e manter uma eficaz comunicação entre a organização, neste caso concreto o núcleo e o restante público com o qual interage, por forma a manter o equilíbrio e o entendimento e colaboração entre as duas partes.

Das atividades desenvolvidas destaca-se a organização e preparação da informação destinada a divulgação, o planeamento, elaboração, organização e controle das ações de comunicação para estabelecer, manter e aperfeiçoar o conhecimento mútuo entre todos os intervenientes no projeto. Realiza a assessoria à imprensa, o acompanhamento das ações e a organização dos eventos.

Técnico Superior de Psicologia – Ao psicólogo cabe a função de orientação profissional, colaboração na resolução de problemas de adaptação e readaptação às situações decorrentes da procura de emprego e desemprego, promove a afetação adequada dos indivíduos ao posto de trabalho através da correta gestão análise e operacionalização dos instrumentos da sua área de saber.

Através de um atendimento personalizado, no caso concreto deste projeto, de uma primeira análise e da realização de testes específicos, estabelece a compreensão do caso individual que encaminhará em função dos cinco eixos do projeto.

Técnico de Informática A este elemento compete assegurar a configuração, a instalação de equipamentos e promover o seu regular funcionamento.

Para além deste contributo e tendo em consideração que um dos eixos de atuação do projeto é o *job matching*, presume-se essencial a presença de um técnico de informática na equipa de trabalho.

Assistente Administrativo – Caracterizado pela função de desenvolver atividades de apoio administrativo e logístico, opera numa perspetiva de interligação e comunicação entre os elementos do grupo.

Técnico Superior de Recursos Humanos – A escolha de um elemento na área funcional dos recursos humanos prende-se com o facto da necessidade de aplicação de técnicas de desenho e análise de funções, construção de perfis funcionais bem como a caracterização de postos de trabalho. Esta prática passará pela gestão da base de dados cadastrais dos clientes do núcleo e da elaboração de matrizes de competências capazes de, mediante o cruzamento da informação, espelhar as características do indivíduo e a caracterização do posto de trabalho.

O desenvolvimento desta atividade garante o conhecimento necessário para adaptar de forma eficaz e eficiente o indivíduo certo ao lugar certo.

O horário de trabalho é de 7 horas diárias para todos os elementos integrados no projeto. No sentido de enquadrar este projeto na problemática da empregabilidade como dimensão da responsabilidade social e cidadania, os cinco elementos da equipa de trabalho irão abranger cada uma das vertentes que caracterizam algumas boas práticas no combate ao desemprego no município. O público alvo será:

- Um jovem à procura do 1.º emprego
- Um desempregado de longa duração
- Um desempregado com idade superior a 45 anos
- Um cidadão portador de deficiência
- Um cidadão pertencente a camadas desfavorecidas ou carenciadas da sociedade

A remuneração será estipulada por correspondência à categoria funcional, habilitacional e correspondente grau de complexidade funcional exigido.

5.5. Identificação e classificação das partes interessadas

Segundo Freeman (1988), as partes interessadas, também designadas por *stakeholders*, definem-se como: “qualquer grupo ou indivíduo que afete ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

Como o próprio conceito indica existe um interesse comum entre este grupo de pessoas, cuja interação de forma concertada conduz ao alcance desse objetivo.

De acordo com a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), a definição das partes interessadas deve ter em consideração a natureza e a localização geográfica das atividades e dos produtos da organização e deve ser feita com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. Em linha com estes aspetos, devem considerar-se em:

- **Vínculo** – As partes interessadas para com as quais a organização tem, ou poderá vir a ter, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta (por exemplo, colaboradores, acionistas e fornecedores).
- **Influência** – As partes interessadas que influenciam ou possam vir a influenciar a capacidade de a organização atingir os seus objetivos, independentemente das suas ações serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho (por exemplo, acionistas, clientes, concorrentes, autoridades nacionais e sindicatos).
- **Proximidade** – As partes interessadas com as quais a organização interage mais, incluindo partes interessadas internas (por exemplo, colaboradores e acionistas), as partes interessadas com relações de longa data (por exemplo, parceiros de negócio), as partes interessadas das quais a organização depende nas operações do quotidiano (por exemplo, fornecedores) e as partes interessadas que vivem na vizinhança das instalações da organização (permanentes ou temporárias).
- **Dependência** – As partes interessadas que estão direta ou indiretamente dependentes das atividades e produtos de uma organização em termos económicos ou financeiros (por exemplo, colaboradores e instituições financeiras) ou em termos de infraestruturas regionais ou locais (por exemplo, empresas prestadoras de

serviços) e de satisfação de necessidades básicas (por exemplo, comunidade através do fornecimento de eletricidade).

- **Representação** – As partes interessadas que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outros indivíduos (por exemplo, representantes da comunidade local e sindicatos).

Segundo o a mesma norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a organização deve implementar procedimentos para identificar as suas partes interessadas (internas e externas), tal como se apresenta no quadro 9 seguinte:

Quadro 9. Identificação das Partes Interessadas

Intervenientes	Descrição
Internas	
Equipa de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos afetos ao núcleo de empregabilidade
Entidade promotora do projeto	<ul style="list-style-type: none">• Câmara Municipal da Guarda
Externas	
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Desempregado;• Jovens à procura do 1º emprego
População em geral	<ul style="list-style-type: none">• População do país e estrangeiro• População do concelho da Guarda
Agentes de desenvolvimento local	<ul style="list-style-type: none">• NERGA – Núcleo Empresarial da Guarda• Associação Comercial da Guarda• Empresas
Instituições financeiras	<ul style="list-style-type: none">• Bancos• Instituições de crédito
Empresas prestadores de serviços	<ul style="list-style-type: none">• Centros de Formação
Autoridades locais e regionais	<ul style="list-style-type: none">• Juntas de Freguesia• Instituto de Educação do Mondego• Cáritas Portuguesa• Cruz Vermelha Portuguesa
Autoridades nacionais	<ul style="list-style-type: none">• IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional• Instituto de Reinserção Social• Segurança Social

Instituições de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Politécnico da Guarda • Ensiguarda • Agrupamento de Escolas da Sé • Agrupamento de Escolas Afonso de Albuquerque • Agrupamento de Escolas da Sequeira
------------------------	---

Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte classifica as partes interessadas da empresa, com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. As partes interessadas apresentam-se por ordem decrescente de significância, isto é, da mais significativa para a menos significativa

Quadro 10. Classificação das partes interessadas

	Vínculo	Influência	Proximidade	Dependência	Representação
Equipa de trabalho	•	•	•	•	•
Entidade promotora do projeto	•	•	•	•	•
Clientes	•	•	•	•	
População em geral	•	•	•	•	
Agentes de desenvolvimento local	•	•	•	•	
Instituições financeiras	•	•	•	•	
Empresas prestadores de serviços	•	•	•	•	
Autoridades locais e regionais	•	•	•	•	
Autoridades nacionais	•	•	•	•	
Instituições de Ensino	•	•	•	•	

Fonte: Elaboração própria

5.7. Avaliação

No sentido de promover a melhoria contínua que se pretende na gestão de qualidade nos dias de hoje, o projeto irá ser avaliado através da metodologia PDCA

Complementarmente serão também utilizados **questionários de satisfação** preenchidos por todos os intervenientes no projeto.

Em consonância com o Plano de Ações, devem ser realizados **relatórios anuais** resultantes da análise aos indicadores por forma a delinear estratégias e futuro plano de ação que garanta a eficiência e eficácia da implementação deste projeto.

Análise contínua das alterações conjunturais relativamente ao emprego/desemprego

Análise aos dados estatísticos disponíveis

Reestruturação das ações direcionadas para o público alvo

Nova **avaliação** dos resultados conseguidos com a implementação e desenvolvimento do projeto

5.8. Considerações Finais

Após a abordagem realizada à problemática da empregabilidade no concelho da Guarda, o que permitiu percecionar os traços mais dominantes neste domínio, procurou-se construir um modelo de implementação de um núcleo, promovido pelo Município da Guarda, com vista à melhoria dos níveis da empregabilidade no concelho.

Neste sentido, foram delineados os principais objetivos cujo alcance se concretiza no desenvolvimento de ações, enquadradas em cinco eixos de intervenção.

A implementação deste modelo onde se pretendem envolvidas todas as partes interessadas no objetivo comum, vertido no desenvolvimento local, não é estanque, assentando num processo de melhoria contínua e num constante reajustamento face às transformações no que respeita à conjuntura socio económica do país.

CONCLUSÕES

Conclusões

No intuito de responder de forma firme e eficaz, às exigências do mercado de trabalho, de forma integrada em torno de um objetivo comum, a melhoria dos níveis de empregabilidade, salienta-se a importância da Responsabilidade Social adjacente ao conceito de Administração Local, bem como das competências e atribuições dos municípios.

No primeiro capítulo, pode constatar-se que apesar de não existir um pleno conceito em relação à definição do que é a Responsabilidade Social, tais práticas remontam a datas longínquas, e que em timings um pouco diferentes, se tem disseminado de forma global, pelo mundo, Europa e Portugal .

Da caracterização da Administração Local, desde o seu conceito , estrutura até ao quadro legal e financeiro, verificou-se que as práticas de Responsabilidade Social se consubstanciam na génese do referido conceito.

Uma vez que a intenção primordial, ao projetar-se um modelo de promoção da empregabilidade, era integrar o município da Guarda como entidade promotora, o terceiro capítulo retrata uma organização conotada por uma clara vertente social retratada nas várias áreas de intervenção, na qual a empregabilidade encaixa perfeitamente no âmbito da Ação Social, como novo eixo de ação, numa nova perspetiva de contributo para o desenvolvimento local.

A importância deste tema, exigindo uma análise de dados estatísticos no sentido de diagnosticar a real situação do concelho face à problemática em estudo, torna-se por demais evidente no capítulo quatro.

A apresentação para concretização do projeto estruturado ao longo dos anteriores capítulos, traduz a eficiência e eficácia de uma gestão integrada que deverá ser a base de sustentação

de qualquer projeto, nomeadamente quando imbuído de um interesse comum a tantas partes interessadas.

Em conclusão final, o projeto apresentado mostra-se de um fulcral interesse quanto ao tema da empregabilidade, um conceito ainda não muito conhecido pela generalidade das pessoas.

Assim, para a futura implementação deste projeto, sugere-se uma constante avaliação no que concerne à conjuntura social e económica do concelho, na perspetiva de direcionar as ações a desenvolver de forma mais coerente e proveitosa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

Câmara Municipal da Guarda (CMG, 2016). *Grandes Opções do Plano*. Disponível em: http://www.mun-guarda.pt/web/viewer.html?file=/conteudos/PublishingImages/Documentos/Financeiro/2016_Orcamento.pdf [Acedido em: Dezembro de 2016].

Cardoso, Maria Júlia Faria (2012). *Ação Social no Municípios Portugueses – Potencialidades e Limitações*. Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.

CCDRn, (2009). “Agenda Regional para a Empregabilidade”, disponível em http://norteemrede.ccdr-n.pt/planeamento/informacao-transversal/doc.-definitivos-plano-de-accao/Plano_Accao_Empregabilidade_23Jul09.pdf, acedido em novembro de 2016

Carapeto, A. C., Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo. pp. 136-268.

Carvalho, (2011), Manuel Ferreira. *Gestão Pública: Um novo paradigma para a governação da Administração Local em Portugal*, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública, Carcavelos, Instituto Nacional de Administração

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas*, Bruxelas. Comissão das Comunidades Europeias

Constituição da República Portuguesa *Diário da República I Série*, 86, 10-04-1976

Constituição da República Portuguesa *Diário da República I Série - A*, 155, 12-08-2005

Correia, Ana Sofia Ribeiro (2013). *A Responsabilidade Social e as PME: As Práticas de SER das Microempresas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Duarte, A. (2007). *Responsabilidade social das empresas: moda ou mudança do paradigma de gestão?* Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de mestrado.

Falcão, Catarina (2015) *Guia para os fundos estruturais: como candidatar-se, para que servem e quem beneficia*, <http://observador.pt/>, acedido em 1 de novembro de 2016

Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, n.2, p.615, 2000.

<https://www.iefp.pt/emprego-insercao>, consultado em 27.12.2016

<http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/cooperacao-tecnica-e-financeira/pepal/>,
consultado em 27.12.2016

<http://www.mun-guarda.pt/Noticias/501-guarda-autarquia-familiarmente.aspx>,
consultado em 27.12.2016

<http://www.pordata.pt/>, consultado em 30.11.2016

[https://www.infopedia.pt/\\$poder-local?uri=vocabulario/poder](https://www.infopedia.pt/$poder-local?uri=vocabulario/poder), com sultado em
17.10.2016

Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016) Desemprego Registrado por
Concelho – Estatísticas Mensais – Outubro 2016, <https://www.iefp.pt>, acedido em 15 de
desembro de 2016

Instituto Nacional de Estatística (2016) *Anuário Estatístico da Região Centro*,
<https://www.ine.pt>, acedido em 28 de dezembro de 2016

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). *NP 4469-1:2008, Sistema de Gestão da
Responsabilidade Social. Parte1: Requisitos e linhas de orientação para a sua
utilização*. Caparica: IPQ.

International Organization for Standardization (ISO, 2010). *ISO 26000:2010, Guidance
on Social Responsibility*. Geneva: ISO.

Helal, Diogo Henrique e Maíra Rocha (2011) – “*O discurso da empregabilidade: o que
pensam a academia e o mundo empresarial*”, Cadernos EBAPE.BR, vol. 9, n.º 1,
Março de 2011, [versão eletrónica], disponível em
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100009,
consultado em 15.11.2016

Lavinas, Lena. *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*.
Rio de Janeiro: Ipea, set. 2001. p.1-24 (Texto para discussão n.826).

Leão, (2003) Fundação Manuel. *A Responsabilidade Social da empresa e a formação*.
Caderno Temático PRONACI – Programa Nacional de Qualificação de Chefias
Intermédias. Portugal. Associação Empresarial de Portugal

Lei das Finanças Locais – Lei n.º 75 (2013). *Diário da República, 1.ª série — N.º 176
— 12 de setembro de 2013*

Lopes, A. (2004). *A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: a emergência de
um novo paradigma?* Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação de
mestrado.

Machado, Lucília (1988). Educação básica, empregabilidade e competência. Trabalho &
Educação - Revista do Nete/UFMG, Belo Horizonte, n.3, p.15-31, jan./jul. 1998.

Malschitzky, Nancy (2004). *Empregabilidade: um modelo para a Instituição de Ensino Superior Orientar e encaminhar a carreira profissional dos académicos*. Tese de Doutoramento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.

OAFR, 2013: s.p.)5. 5 Acedido m <http://www.observatorioafr.org/>, a 3 de novembro de 2013.

Pinheiro, S. (2012). *Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Polonsky, Michael Jay (1995), *Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategies*, The Journal of Business & Industrial Marketing Vol 10 nº 3, pp 29 – 46.

Ramalho, José Elias Parreira (2013). *Implementação de um Programa de Responsabilidade Social na Junta de Freguesia de Bobadelq*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Gestão de Lisboa.

Regulamento da Estrutura Orgânica da Câmara Municipal da Guarda (2014) *Diário da República II Série*, 80, 24-04-2014

Ribeiro, Ana Cecília Seabra Martins Saldanha (2013). *A Responsabilidade Social da Câmara Municipal de Loures, Projeto de Empregabilidade aplicado à Freguesia de Camarate*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.

Rocha, A. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Porto: Vida Económica.

Santos, A., M., Pereira, E., N., Silva, J., A., (2006). *Responsabilidade social nas PME: casos em Portugal*. In SANTOS, Maria (Coord.). 1th., Lisboa: Editora RH.

Sen, A. (2002). *Rationality and freedom*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

Rebello de Sousa, Marcelo (1994), *Lições de Direito Administrativo I*, Lisboa

Vieira, Maria João das Neves (2014). *Do Diagnóstico de Necessidades ao Reconhecimento e à Promoção de Práticas Socialmente Responsáveis: a Câmara Municipal de Coimbra*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Zbyszewski, (2006) João Paulo, *O Financiamento Das Autarquias Locais Portuguesas: Um Estudo Sobre A Provisão Pública Municipal*; Almedina, , p. 21.